حوكمة الشركات

حوكمة الشركات

أحمد الحوامدة

الطبعة الأولى

(2021)



المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة

المكتبة الوطنية

(2020/10/2123)

حوكمة الشركات/ أحمد محمود الحوامدة

دار ابن النفيس للنشر والتوزيع 2020

ISBN - 978-9923-24-303-03




+962797135504
+962780080648









المقدمة

تشمل حوكمة الشركات العلاقات بين المصالح المختلفة، والأهداف، وإدارة الـشركة، أصـحاب المصالح الأخرى تـشمل العـمال (المـوظفين)، والعمـلاء، والـدائنين (مثـل المـصارف، وحـاملي الـسندات)، والمـوردين، والمنظمـين، والمجتمـع بـأسره، وفي الـشركات غـير الهادفـة للـربح أو المنظمات الأخرى عضوية المساهمين يعني أعضاء .

كما أن حوكمة الشركات، هو موضوع متعدد الأوجه، والموضـوع الهـام في حوكمـة الـشركات هو ضمان المساءلة من بعض الأفراد في المنظمة من خـلال الآليـات التـي تحـاول تقليـل، أو القضاء على المشكلة الرئيسة للعامل، والخيط ذا الصلة، ولكن المنفصل من المناقـشات يركـز على أثر وجود نظام لحوكمة الشركات في تحقيق الكفاءة الاقتصادية، مـع تركيـز قـوي عـلى رفاهيـة المـساهمين، ولا تـزال هنـاك جوانـب أخـرى لموضـوع حوكمـة الـشركات، مثـل رأي أصحاب المصلحة، ونماذج إدارة الشركات في جميع أنحاء العالم.

أن الأثر الإيجابي لحوكمة الـشركات عـلى مختلـف أصـحاب المـصلحة هـو تقويـة الاقتـصاد، وبالتالي الإدارة السليمة للشركات هي أداة من أجل التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، كـذلك وضع الإطار الاساسي لإتخاذ القرار الأخلاقـي، والإجـراءات الأخلاقيـه لـلإداره داخـل المنظمـه على أساس مهم من الشفافيه , والمحاسبه , والأدوار الواضـحه المحـدده للعـاملين، بالإضـافة

إلى التأكيد على الأداء مستخدمه الرصد والإبلاغ , والتطوير , وتحسين العمليات , وإجـراءات العمل في الشركات.

كما سيتم تقيم هذا الكتاب الى فصول مهمة كما في الآتي:

الفصل الأول: ماهية الحوكمة

الفصل الثاني: حوكمة الشركات

الفصل الثالث: الحوكمة والحكومة الالكترونية

الفصل الرابع: الحوكمة الالكترونية

الفصل الخامس: آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات

الفصل السادس: نماذج من حوكمة الشركات في بعض أنحاء العالم

الفصل السابع: نظريات الوكالة والعلاقة المباشرة مع الحوكمة

الفصل الأول

ماهية الحوكمة

تمهيد

لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التـي شـهدتها عـدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين .

وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية، ومحاسـبية خـلال عـام 2002، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصـة لتحقيـق معـدلات مرتفعـة، ومتواصلة من النمو الاقتصادي .

وقـد أدى اتـساع حجـم تلـك المـشروعات إلى انفـصال الملكيـة عـن الإدارة، وشرعـت تلـك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل اقل تكلفـة مـن المـصادر المـصرفية، فاتجهـت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية فتزايـدت انتقـالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، والى وقوع كثير من الـشركات في أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالـت بعـد ذلـك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتى أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001م، وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة .

نشأة الحوكمة

لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، والناشئة خالل العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والازمات المالية التـي شـهدها عـدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللالتينية، وروسيا ؛ في عقد التـسعينات مـن القـرن العـشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد العـالمي في آلاونـة ألاخـيرة مـن أزمـة ماليـة، وخاصـة في الواليـات المتحدة ألامريكية، وأوروبا.

كانت أولى هذه ألازمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا، ومنها ماليزيـا، وكوريـا، واليابان عام 1997م، فقد نجـم عـن هـذه ألزمـة تعـرض العديـد مـن الـشركات العمالقـة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها ؛ مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العالقة في الشركة.

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة التجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم االقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصـة لتحقيـق معـدالت مرتفعـة ومتواصلة من النمو االقتصادي.

وقـد أدى اتـساع حجـم تلـك المـشروعات إلى انفـصال الملكيـة عـن إلادارة، وشرعـت تلـك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفـة مـن الاسـتدانة، فاتجهـت إلى أسـواق المال.

وساعد على ذلك ما شـهده العـالم مـن تحريـر لألـسواق الماليـة، فتزايـدت انتقاالـت رؤوس ألاموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات، وانفـصال الملكيـة عـن الادارة إلى ضعف آليات الرقابة على تـصرفات المـديرين، وإلى وقـوع كثـير مـن الـشركات في أزمات مالية.

وعلى غرار فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الادارة ؛ وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، ألامر الذي أدى إلى انهيار شركة إنرون، وضعت الجهات الرقابية في الواليات المتحدة الامريكية قواعد سربان- أوكسلي عام 2002م لضبط عمل شركات المساهمة العامة.

مبادئ الحوكمة الرشيدة

يعتبر مصطلح الحكم الرشيد، أو الحوكمة الرشيدة واحدًا من أهم المصطلحات التي حظيت باهتمام العديد من الجهات، والمنظمات الدولية، وخاصة تلك العاملة في مجال التنمية، وكذلك الأوساط الأكاديمية، الأمر الذي أدى إلى تبلور مفاهيم متعددة، ومتنوعة لهذا المصطلح الهام.

وقد عرَّفه البنك الدولي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة، كما عرَّفه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بأنه ممارسة السلطة الإدارية، والاقتصادية، والسياسية لإدارة كافة شؤون الدولة، وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم، ويوفقون بين اختلافاتهم .

ومن ثمَّ فإن مفهوم الحوكمة الرشيدة يدور حول تفاعل مجموعة من العوامل، والآليات التي تؤدي إلى الأسلوب الأمثل لإدارة الدولة، وقد تعددت إسهامات المؤسسات الدولية، والبحثية في تحديد مبادئ الحوكمة الرشيدة، وفق الاطار، والمبادئ التالي:

1- المساءلة Accountability :

هنالك خطوط واضحة وفعَّالة للمساءلة، كمساءلة القانونية، والسياسية، والمالية، والإدارية من أجل لضمان المحاسبة المالية، والقانونية، والإدارية، والسياسية للجهات المختلفة المقدمة

للخدمات، القطاع الحكومي، القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية، ضرورة إنـشاء نظـام فعَّـال للتدقيق الداخلي الخاصة بإجراءات، وعقود الشراء .

فضًلا عن ضرورة وجود نظام فعَّال للطعن يضمن إتاحة سبل قانونية للتظلم، بإنـشاء نظـام فعَّال لإقرار الذمة المالية بشأن الموظفين الحكوميين المعنيـين، وفـرض عقوبـات ملائمـة عـلى حالات عدم الامتثال .

وكذلك اتخاذ تدابير تلزم المؤسـسات الماليـة بـالتحقق مـن هويـة العمـلاء، وتحديـد هويـة المالكين المنتفعين للأموال المودعة في حـسابات عاليـة القيمـة، وكـذلك إجـراء فحـص دقيـق للحسابات التي يطلب فتحها أفراد مكلفون بأداء وظائف عامـة هامـة، أو أقـاربهم بهـدف كشف المعاملات المشبوهة، والإنصاف في حال عدم اتباع القواعد، أو الإجراءات الموضوعة.

2- المشاركة Participation :

تعتبر مشاركة المواطنين والمجتمع المدني فاعًلا أساسيًا في عمليـة التنميـة، لكونهـا تـساهم في دعم الحكم الديمقراطي، وتسهل التفاعل بين الدولة، والمجتمع من خلال مشاركة المـواطنين بالمساهمة في اتخاذ القرار، ومساءلة صانعي القرار.

وتُعـرَّف المـشاركة بأنهـا انخـراط، واشـتراك كـل فاعـل مـن الفـاعلين في عمليـات تحديـد الاحتياجات، إعداد الخطـط والـبرامج، إعـداد الموازنـات، اتخـاذ قـرارات التـشغيل اليوميـة، النواحي المالية، التنفيذ.

كذلك ضرورة قيام الدول بوضع، وتنفيذ أو ترسيخ سياسات فعَّالة لمكافحـة الفـساد، وتعـزز مشاركة المجتمع، وتجسد مبادئ سيادة القانون، وحسن إدارة الشؤون والممتلكـات العامـة، والنزاهة الشفافية، والمساءلة، وتعزيز الشفافية في عمليـة اتخـاذ القـرار، وتـشجيع مـشاركة الأفراد فيها، وضمان تيسير حصول الأفراد على المعلومات المتعلقة بالفساد، وتلقيها، ونشرها،

وتعميمها، ولكن في ضوء قيود معينة تضمن مراعاة حقوق، وسمعة الآخرين، وكذلك حماية الأمن الوطني، أو النظام العام، والقيام بأنشطة إعلامية، وبرامج توعية بمكافحة الفساد.

3- الشفافية Transparency :

هي توافر كل من التعامل النزية والمكتمل وما هو مطلوب من التقارير المالية هو أنها ينبغي أن تكون أمينة، وأن تقدم صورة متوازنة عن حالة ألاعمال، ونزاية التقارير تعتمد على نزاية أولئك الذين يعدونها ويعرضونها، أي تقدم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

واتخاذ تدابير تكفل تعزيز الشفافية في إدارتها العامة من خلال اعتماد إجراءات تمكنّ المواطنين من الحصول على معلومات عن كيفية تنظيم إدارتها الحكومية، وعملية اتخاذ القرارات فيها، وكذلك القرارات، والوثائق القانونية التي تهم العامة، وتبسيط الإجراءات اللازمة لحصول المواطنين على تلك المعلومات، فضًلا عن نشر تقارير دورية عن مخاطر الفساد في إدارتها العامة.

وضرورة أن تتسم نظم توظيف المستخدمين المدنيين، وترقيتهم، وإحالتهم إلى التقاعد بالشفافية، واتخاذ التدابير التشريعية، والإدارية المناسبة لتعزيز الشفافية في تمويل الترشيحات لانتخاب شاغلي المناصب العامة، وفي تمويل الأحزاب السياسية.

4- سيادة القانون Rule of Law :

ينصرف مفهوم احترام القانون إلى مدى امتثال كافة الأطراف، سواء كانوا أفرادًا، أو مؤسسات حكومية، أو مجتمع مدني، للمنظومة القانونية من قوانين أو تشريعات أو لوائح ...الخ.

وبعبارة أخرى يمكن القول إنها درجة التطابق بين سلوكيات، وسياسات الفاعلين من حكومة، وقطاع خاص، ومجتمع مدني، والقواعد القانونية، اتخاذ تدابير تأديبية ضد الموظفين الحكوميين

الذين يخالفون مدونات السلوك الوظيفي، وينطبق ذلك أيضًا على مؤسسات القطاع الخاص في حالة عدم الامتثال لقواعد، وتدابير منع، ومكافحة الفساد المنصوص عليها.

كما تضمنت الاتفاقية أيضًا التأكيد على ضرورة تمكين أجهزة إنفاذ القانون من القيام بدورها في منع، ومكافحة الفساد، سواء من خلال ضمان استقلالية تلك الأجهزة، أو تعزيز التعاون بين تلك الأجهزة، وغيرها من الجهات المعنية سواء الوطنية، أو الدولية بهدف ضمان إنفاذ القانون تجاه الأفعال المجرَّمة.

واتخاذ كافة التدابير اللازمة لتجريم رشوة الموظفين الحكوميين الوطنيين، والأجانب، وموظفي المؤسسات الدولية العامة، وكذا موظفي القطاع الخاص، واختلاس الممتلكات أو تبديدها أو تسريبها، سواء في القطاع العام، أو القطاع الخاص، واستغلال، والمتاجرة بالنفوذ، وإساءة استغلال الوظائف، والإثراء غير المشروع، وغسل العائدات الإجرامية، وإخفاء الممتلكات المتأتية من الأفعال المجرَّمة، أو مواصلة الاحتفاظ بها مع العلم بذلك، والمشاركة في أي فعل من الأفعال المجرَّمة، أو حتى الشروع فيها، فضًلا عن جريم العلم والنية، والغرض كأركان للفعل الإجرامي.

5- مكافحة الفساد Combating Corruption :

نعرف الفساد بأنه إساءة استخدام السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب اصة، وتتعدد صور الفساد لتشمل الرشوة، الابتزاز، المحاباة، استغلال النفوذ وغير ذلك من أفعال، وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة عكسية بين الفساد والديمقراطية، ويتطلب الحد من الفساد وجود بيئة مواتية سياسياً وقانونياً، وقدرات مؤسسية ملائمة، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة وسائل الإعلام، ومنظمات المجتمع المدني في مكافحته، ومن ثمَّ يقصد بمكافحة الفساد تواجد نظام

متكامل، وفعَّال لمجابهة الفساد لدى كل فاعل من الفاعلين، ودرجة تطبيق مختلف الفاعلين لهذا النظام.

6- العدالة Justice :

يُقصد بها درجة تقديم الحكومة، المجتمع المدني، القطاع الخاص،... إلخ للخدمات على قدم المساواة، وطبقًا للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص، بحيث يكون تعيين وترقية الموظفين الحكوميين بناءً على معايير الكفاءة، والجدارة، والإنصاف، وأهمية وضع برامج تعليمية، وتدريبية تمكِّنهم من أداء وظائفهم بشكل صحيح، وترفع وعيهم بمخاطر الفساد الملازمة لأداء وظائفهم.

فضلاً عن النظر في وضع معايير ومدونات سلوك للموظفين الحكوميين، وكذلك داخل القطاع الخاص بشكل يضمن تحقيق الأداء السليم،والمشرف لتلك الوظائف، و ضمان حق الكيانات أو الأشخاص الذين أصابهم ضرر نتيجة لفعل فساد في رفع دعوى قضائية ضد المسؤولين عن إحداث ذلك الضرر بغية الحصول على تعويض.

7- الانضباط Discipline :

أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

8- المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility :

هي ثقافة الالتزام بالمسؤولية ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الدعم والمساندة التامة من قبل الحكومة تجاه التنمية المستدامة لمجتمعاتها، وتحقيق الرفاهة الاجتماعية من خلال توفير العديد من الخدمات العامة التي تهدف إلى المحافظة على مستوى متقدم من الاستقرار الاجتماعي، والاقتصادي . وقد شمل ذلك توفير البنية التحتية، وتطويرها، وتحقيق مجتمع متماسك تسوده القيم الاجتماعية العربية، والإسلامية، وقد حدد البنك الدولي معايير بأنها:

1- الإدارة، والأخلاق الجيدة.

2- واجبات المنظمة تجاه العاملين، والبيئة.

3- ومساهمتها في التنمية الاجتماعية.

يتضح من الاستعراض السابق العلاقة الوثيقة بين الحوكمة الرشيدة، ومكافحة الفساد، وأهمية الحوكمة، ومبادئها من مشاركة، وشفافية، ومساءلة، وسيادة القانون، وكفاءة، وفعالية... الخ في مكافحة الفساد الذي بات يمثل أخطر جريمة في حق الإنسانية .

ومدى الارتباط، والتكامل بين مبادئ الحوكمة بعضها البعض، ودورها في مكافحة الفساد، فعلى سبيل المثال ستؤدي زيادة الشفافية، وإتاحة المعلومات، وتداولها على نطاق واسع، وتعزيز مشاركة كافة أطراف المجتمع في مكافحة الفساد إلى تحقيق أعلى درجات المساءلة المجتمعية، والسياسية، وتحقيق سيادة القانون، والامتثال لقواعده، وبالتالي زيادة كفاءة، وفعالية سياسات، واستراتيجيات مكافحة الفساد.

وعلى الرغم من أن مبدأ الاستجابة كأحد مبادئ الحوكمة الرشيدة، وأن الالتزام سيؤدي إلى ترسيخ نظام فعَّال لمكافحة الفساد يستجيب لتطلعات المواطنين، وتعزيز قيم النزاهة، والشفافية كضمان لحسن أداء الوظيفة العامة، والحفاظ على المال العام، ووضع، ومتابعة تنفيذ استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد بالمشاركة مع الهيئات، والأجهزة المعنية الأخرى.

مفهوم الحوكمة

هي مجموعة من القوانين والنظم، والقرارات التى تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة، والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة.

أو هي النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وتحديد المسؤول، والمسؤولية .

أو هو تنظيم اداري يطلب بواسطة هئية الاسواق المالية للشركات المسجلة في اسواق المال العالمية، الهدف منه الشفافية بجميع تفاصيلها للموظفين ولحملة الاسهم، والمساهمين الكبار والصغار، الهدف هو زيادة المصداقية لدى الشركات، واهميتها لقطاع المشاريع بزيادة الشفافية لمدى ربحية، او خسارة المشاريع، وكيفية تعامل الشركة مع القروض التي تستعين بها في مشاريعها.

أهداف من الحوكمة

1. أهداف الحوكمة على مستوى الاقتصاد القومي:

أ- تحقيق معدلات النمو المطلوبة.

ب- الحفاظ على حقوق الأقليّة "صغار المساهمين".

جـ- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.

د- تعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات، ورفع معدّلات الإستثمار.

هـ- خلق فرص عمل جديدة.

و- نمو القطاع الخاص، ودعم قدراته التنافسية.

2. أهداف الحوكمة على مستوى الشركة:

أ- مراعاة مصالح العمل، والعمال.

ب- الإلتزام بأحكام القانون.

جـ- تحقيق الشفافية، والإفصاح، والعدالة.

د- منح حق مساءلة إدارة الشركة.

هـ- تعظيم الربحية.

و- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي.

ف- تحقيق الحماية للمساهمين.

ق- الحدّ من إستغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

ع- تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين تكون لها مهام، وإختصاصات عديدة لتحقيق رقابة مستقلّة على التنفيذ.

غ- وجود هياكل إدارية تمكّن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين.

ما يعكسه إطار الحوكمة

يجب ان يعكس إطار الحوكمه الآتي:

1- الترتيبات الموضوعه لمراجعه رؤية المنشأه، وتطابقها مع الترتيبات المتخذه للحوكمه.

2- رؤية واضحة للعائد للعميل، ومستخدمي الخدمات التي تقدمها المؤسسه، والتي حددتها الإداره من قبل.

3- الأوامر المحدده، والتعليمات الماليه، ونظام التفويض وكتيبات، ومذكرات الدعم التي تعرف بوضوح كيفية إتخاذ القرار، والعمليات التي يجب إتخاذها للتحكم في إداره المخاطر.

4- أدوار ومسؤوليات التنفيذين، والغير تنفيذين، والعاملين يجب أن تكون محدده كتابياً، بحيث تكون واضحة، وتُظهر الترتيبات المحدده للتفويض، وتحديد بروتوكول الإتصال الفعال في المنشأه.

5- الترتيبات لقياس جوده الخدمه للتأكد من تقديمها بالتماشي مع الأهداف التي تحددت مسبقاً، لضمان إنها تمثل أفضل إستخدام للمصادر.

6- الميثاق الأخلاقي الذي يحدد المعايير لسلوك الأفراد، ويؤكد إن كل فرد يلتزم في ما يقوم به من عمل بهذه المعايير، وأن الجميع في المنشأه يطبقها بدقه.

7- قنوات إتصال واضحة تم وضعها لكل الأقسام وحمله الأسهم، تضمن المحاسبه وتشجع المشاركه بالرأي، والإستشارات المنفتحه.

8- الترتيبات الموضوعه لضمان الإلتزام بالقوانين ذات الصله، والتعليمات والسياسات الداخليه، والإجراءات، والتاكد من أن الإنفاق قانوني، قبل تقديم التقارير، وعرضها على الأعضاء يجب التأكد من إلتزامها بالقوانين.

9- الترتيبات الموضوعه لتلقي، ودراسه، وحل الشكاوي معلنه للجميع.

10- الترتيبات المحدده للتعرف على إحتياجات التطوير لجميع العاملين في علاقتها بالأدوار الإستراتيجيه، ودعمها بالتدريب.

11- ترتيبات الحوكمه، وعلاقتها بالشركاء، والمجموعات، وعلاقتهم بالسلطه.

غاية الحوكمة

أن غاية الحوكمة في القطاع العام، هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة، ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.

2- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي، وتخفيف آثار المخاطر، والأزمات المالية.

3- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية، وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.

4- تحقيق مبدأ المحاسبة، والمساءلة للدوائر الحكومية، وموظفيها، والالتزام بالقوانين، والأنظمة.

5- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز، وتطوير الأداء المؤسسي .

6- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.

7- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.

8- تحقيق مبدأ النزاهة، والعدل، والشفافية في إستخدام السلطة، وإدارة المال العام، وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.

9- المتابعة، والتقييم بشكل مستمر.

الحاجة إلى الحوكمة

لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الإقتصاديات المتقدّمة، والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الإنهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدها عدد

من دول العالم، حيث تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كـادت أن تطـيح بها مما إستدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة.

كما تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لإتجاه كثير من الدول إلى التحوّل إلى الـنظم الاقتـصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصـة لتحقيـق معـدلات مرتفعـة، ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدّى إتّساع حجم تلك المـشروعات إلى إنفـصال الملكيـة عـن الإدارة، وشرعـت تلـك المـشروعات في البحـث عـن مـصادر للتمويـل أقـلّ تكلفـة مـن الإستدانة، فاتّجهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهده العـالم مـن تحريـر للأسـواق المالية فتزايدت إنتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع إتّساع حجـم الشركات، وإنفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرّفات المـديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.

وعلى غرار فضيحة شركة أنرون الأميركية التي نجمت عن تـساهل المـدقّقين الخـارجيين مـع مجلس الإدارة، وعدم دقّة التقارير المالية الصادرة عن الشركة الأمر الـذي أدّى إلى إنهيارهـا. وقد وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأميركية قواعد سربان أوكسلي عـام 2002 التي تضمّنت مقوّمات الحوكمة، وأهمها:

1- تعزيز إستقلال المراجع الخارجي.

2- مساءلة عناصر إدارة الشركة عما ترتكبه من مخالفات.

3- إستقلال لجان المراجعة بكامل أعضائها.

4- تعزيز دور مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات المساهمة.

مقومات الحوكمة

من أجل تبني الحوكمة لابد من توفر المقومات:

1- تتطلب الحاكمية الرشيدة توفير بنية أساسية وتنمية ثروات، وتطوير إمكانيات المؤسسات القائمة من خلال توفير الآليات المناسبة للعمل، ودعم ما هو قائم لضمان المشاركة الفعالة من المواطنين.

2- تنمية مستوى مشاركة السكان المحليين في صياغة السياسات، واتخاذ القرارات.

3- تمكين القوى البشرية على المستوى المحلي من إداريين وفنيين بالتدريب والتوعية وتنمية المهارات المطلوبة عن طريق دعم مؤسسات المجتمع المدني، وحث المواطنين بالانضمام والمشاركة بها.

4- تبني أساليب جديدة في الإدارة وتطوير البناء المؤسسي قائمة على الشفافية، والمسائلة.

5- تسهم الحوكمة الرشيدة للمؤسسات والدوائر الحكومية في إقامة ديمقراطية قوية ورشيدة، ومن أجل أن تؤدي المؤسسات دورها بفاعلية، لابد من فهم أفضل للأدوار والتوقعات المشتركة للقادة المنتخبين والموظفين المحترفين، وتعتبر العديد من المنظمات رهينة تضارب المصالح بين المديرين، والموظفين، والقادة المنتخبين فكل منهم يقوم بدور الآخر، فالقادة المنتخبون يمارسون أدوار الموظفين، والموظفون يمارسون وظائف الإدارة.

ولكي تستطيع المؤسسات الحكومية القيام بدورها على أكمل وجه عليها تنفيذ عناصر الحوكمة الرشيدة في عملياتها اليومية، من خلال تطبيق أفضل الممارسات، والخبرات العالمية الفعالة.

تعتبر "الحوكمة الرشيدة" نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، حيث تحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية (المديرين، والموظفين، والعملاء)

وتوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المؤسسة، كما تعد نظاماً قائماً بحد ذاته، يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية، ويعزز الثقة، والمصداقية في بيئة العمل.

وتتعلق الحوكمة الرشيدة بالموازنة ما بين المسؤوليات الاستراتيجية، والتشغيلية بطريقة منظمة ومدروسة، والتأكد من أن المؤسسة تتم إدارتها وتسيير أعمالها بالشكل الفعال والسليم، ولا يعد نظام الحوكمة رشيداً، إلا في حال اجتمعت فيه الصفات التالية:

1- الكفاءة والفعالية: أن الحوكمة الرشيدة، تعني أن عمل المؤسسات في المجتمع موجهة لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أفضل للموارد المتاحة، أما الكفاءة في منظور الحوكمة، فتعني الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

2- سيادة القانون: تَتطلّب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه، بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق المواطنين.

3- الشفافية: الشفافية تعني أن عملية اتخاذ القرارات، وتنفيذها تطبق بأساليب تندرج ضمن إطار لوائح، وتعليمات للقوانين، والأنظمة، والإفصاح عن المعلومات التي تهم الأطراف المعنية من خلال أجهزة الإعلام، والإعلانات الصادرة عن المؤسسة الحكومية.

4- التجاوب: تتطلب الحوكمة الرشيدة التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة، ومحددة.

5- التوافق: تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد، والأقسام المختلفة في الدائرة الحكومية، ويؤثر بذلك عوامل متعددة مختلفة ومتشابكة، وهنا يأتي دور الحوكمة الرشيدة في التعامل بوسطية مع المصالح المختلفة، بحيث تؤدي إلى توافق أعم وأشمل لجميع الفئات المختلفة.

6- المشاركة بين الأطراف المعنية: تعد المشاركة حجر الأساس في الحوكمة الرشيدة، وتبدأ من عمل القادة والموظفين جنباً إلى جنب لخدمة المواطنين، وتوفير جميع الخدمات لهم، ويمكن أن تكون المشاركة مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية تمثل الأطراف المختلفة .

العمليات والحوكمة

قد تمارس عملية الحوكمة في أي منظمة بغض النظر عـن حجمهـا (مـن قبـل إنسـان واحـد وصولاً إلى البشرية جمعاء، وقد توظف الحوكمة لأي غـرض كـان، خـيراً أو شراً، ومـن أجـل الربح أو لا، والغرض المعقول للحوكمة، ربما يهدف إلى التأكيد (أحيانـاً نيابـة عـن الآخـرين) بأن المنظمة تنتج نمطاً مجدياً من النتائج الجيدة مـع تجنـب الـنمط غـير المرغـوب فيـه في الظروف السيئة.

وفي نفس السياق، قد تتكون الحوكمة الجيدة من مجموعـة مـن المواقـف المترابطـة تمـارس السلطة القسرية التي تؤكد، ونيابة عن أولئك المحكومين، بوجود نمط من النتائج الجيدة مع تجنب النمط غير المرغوب فيه في الظروف السيئة، من خـلال اتخـاذ القـرارات التـي تحـدد التوقعات، ومنح السلطة، والتحقق من الأداء.

أن السياسة توفر الوسائل التي تمكن عملية الحوكمة مـن العمـل، فعـلى سـبيل المثـال، قـد يختار الناس توقعات عن طريق النشاط السياسي، وقد يمنحـون الـسلطة مـن خـلال العمـل السياسي، وقد يقيمون الأداء من خلال السلوك السياسي.

وعندما ينظر للحوكمة من هذه الزاوية، يمكن للمرء أن يطبق هذا المفهوم على الـدول، وعـلى الشركات العامة، وعلى المنظمات غير الهادفـة للـربح، وعـلى المـنظمات غـير الحكوميـة، وعـلى

الشركات الخاصة، وغيرها من الجمعيات، وعلى فرق العمل، وعلى أي عدد من البشر الـذين يعملون في بعض الأنشطة الهادفة.

الفرق بين الحوكمة والحكومة

يوجد هناك فرق كبير بين اللفظين حتى وإن تـشابهت أحـرفهما لتلـك الدرجـة ؛ فـإذا أردنـا التمييز والمقارنة بين المصطلحين سـنجد أن لفظـة "الحوكمـة" هـي تلـك الأمـور والقـرارات والبيانات والتحركات الي تقـوم بهـا "الحكومـة" أو تـصدرها أو تنـوي فعلهـا داخـل الكيـان الرئيس أو مختلف فروعها، أي أن أحد اللفظين هو الفعل، بينما الآخر هو المفعول.

ومن الاختلافات العملية بين المصطلحين، نجد أن الحكومة قد تتعـدد أنواعهـا ؛ فقـد تكـون هنالك حكومة جغرافيـة سياسـية (دولـة قوميـة)، أو شركـات حكوميـة (كيـان تجـاري)، أو حكومـة اجتماعيـة سياسـية (قبيلـة، أسرة،... الـخ)، أو أي عـدد مـن أنـواع مختلفـة مـن الحكومات، بينما لفظة الحوكمـة تعـبر فقـط عـن تلـك الممارسـات الحركيـة لـسلطة الإدارة والسياسة، بالرغم من أن الحكومة هي الأداة (بشكل إجمالي) التي تقوم بهذه الممارسة، وفي كثير من الأحيان ما يتم استخدام مـصطلح الحكومـة عـلى أنـه مـرادف لمـصطلح الحوكمـة، وكمثال على ذلك نجد كما هو الحال في الشعار الكندي، "السلام والنظام والحكومة الجيدة.

محددات الحوكمة

تنقسم محددات الحوكمة إلى مجموعتين هما :

1- المحددات الداخلية: تشير إلى القواعـد والأسـس التـى تحـدد كيفيـة اتخـاذ القـرارات وتوزيـع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والتـي يـؤدى

توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

2- المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة، مثل مكاتب المحاماة، والمراجعة، والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية، والاستثمارية، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين، والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي، والعائد الخاص.

ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ومن هذه المؤسسات صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD .

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة فى الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار

المستثمرين، ومن ناحية أخرى تـشجع الحوكمـة عـلى نمـو القطـاع الخـاص، ودعـم قدراتـه التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل، وتوليد الأرباح، وأخـيراً خلـق فـرص عمل .

معايير تطبيق الحوكمة

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي، والتنمية، تتمثل في :

1- حفظ حقوق كل المساهمين: تشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المـشاركة الفعالـة في اجتماعات الجمعية العامة .

2- المساواة في التعامل بين جميع المساهمين : تعني المساواة بين حملـة الأسـهم داخـل كـل فئة، وحقهم فى الدفاع عـن حقـوقهم القانونيـة، والتـصويت في الجمعيـة العامـة عـلى القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المـديرين التنفيذيين .

3- الإفـصاح والـشفافية: تتنـاول الإفـصاح عـن المعلومـات الهامـة ودور مراقـب الحـسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسـهم، والإفـصاح المتعلـق بأعـضاء مجلـس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلـة بـين جميع المساهمين، وأصحاب المصالح فى الوقت المناسب، ودون تأخير .

4- مسؤوليات مجلـس الإدارة : تـشمل هيكـل مجلـس الإدارة وواجباتـه القانونيـة، وكيفيـة اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية .

5- دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة: تشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك، والعاملين، وحملة المستندات، والموردين، والعملاء .

أسس ومقومات الحوكمة الرشيدة في الإدارة

تظهر أسس، ومعالم نظام الحوكمة في الحضارة العربية الإسلامية، من خلال الأسس التي تقوم عليها العقود وفقاً للشريعة الإسلامية السمحاء، حيث يجب أن تقوم العقود على أسس العدالة، والمسؤولية، والمساءلة، والشفافية .

حيث أن العدالة تعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود في الشريعة الإسلامية، وهذا ما نجده في العديد من آيات القرآن الكريم منها: " إن اللـه يأمر بالعدل والإحسان" . سورة النحل – الآية، و"يا أيها الذين أمنوا كونوا قوامين بالقسط ...". النساء – الآية، كما تشترط القواعد الشرعية تحديد المسؤولية المقررة على كل فريق بدقة، والحث على أدائها بكل صدق وأمانة.

بحيث تتم مسألة كل فريق عن أداء التزاماته ومدى الوفاء بها، ومحاسبة كل من يخل بالأداء بالتزاماته بالجزاء سواء الإداري أو القضائي، وبالجزاء من اللـه عز وجل.

كما ألزمت الشريعة الإسلامية كل فريق بتقديم البيانات الكافية، بما يسبغ على محل التعاقد شفافية كاملة كما في قوله تعالى: "وأوفوا الكيل إذا كلتم وزنوا بالقسطاس" سورة الإسراء – آية، بذلك تكون الشريعة الإسلامية السمحاء قد أرست أسس الشفافية في التعامل بمنتهى الصدق والأمانة والدقة، وهذه هي أسس وأصول الحوكمة.

ومن التطبيقات العملية لنظام الحوكمة في الحضارة العربية الإسلامية كأسلوب للإدارة الرشيدة، تلك القصة الشهيرة للخليفة العادل عمر بن عبد العزيز عندما التقى رسولاً من أحد ولاته، وأوقد شمعة من مال المسلمين عندما تحدث بالأمور العامة، ثم أطفأ تلك الشمعة، وأوقد شمعة أخرى من ماله الخاص عندما تحدث مع ذلك الرسول عن شؤونه الخاصة، أما مفهوم الحوكمة في صيغته الحديثة، فقد ظهر مع نشوء الشركات التجارية، وانتشار ظاهرة فصل الملكية عن الإدارة .

حيث تعتبر الحوكمة إحدى النتائج المباشرة لفصل الملكية عن الإدارة، حيث يؤدي فصل الملكية عن الإدارة إلى تعارض مصالح إدارة الشركة، وحملة الأسهم، فالإدارة تقوم بالنيابة عن حملة الأسهم بإدارة الشركة لصالحهم من حيث المبدأ، وهي بهذه المثابة وكيل عن حملة الأسهم .

وعندما يحصل التعارض تكون الإدارة قد خرجت عن حدود الوكالة الممنوحة لها لذا فإن التطبيق الجيد لآلية الحوكمة، ومبادئها ينهي مشكلة التعارض، ويزيل النتائج السلبية لفصل الملكية عن الإدارة .

وفي حقيقة الأمر لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين، والقانونيين، والمهتمين بشأن الحوكمة، إلا أنه نود فيما يلي أن نقدم تعريفاً مبسطاً للحوكمة، فالحوكمة في رأينا هي نظام للإدارة سواء كانت إدارة عامة أو خاصة، يشمل مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات الهادفة إلى تحقيق التوفيق، والتوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة، وتوزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بينها ضمن إطار عام من الشفافية والإفصاح والمساواة في الفرص.

أي أن الحوكمة تعني وضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن إدارة الشركة، وتضمن من جهة أخرى أن تحسن الإدارة استغلال موارد الشركة، وتسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة

حقوق الملكية على المدى الطويل، وتعكس أيضاً مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة العامة وتطوير الموارد البشرية، وحماية البيئة .

وبشكل عام، يمكن القول بأن نظام الحوكمة يشكل دليلاً للرقابة الذاتية أي كيف تتصرف إدارة الشركة عندما لا يراقبها أحد.

كما تعتبر الحوكمة إحدى أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية، والعدالة، والمساواة في الفرص، والشفافية والإفصاح التي تضمن نزاهة المعاملات، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة، والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ، إن جوهر نظام الحوكمة هو التوفيق بين أصحاب المصالح المتعارضة، والتعارض المقصود هنا هو أن يكون لدى أحد الأطراف مصلحة خاصة تتعارض مع المصلحة العامة، أي أن مناط التأثيم هو غلبة المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة، بحيث إذا انتفت تلك الغلبة، وزال التعارض لا تكون المصلحة الخاصة مؤثمة.

لذلك فقد نص المشرع من قانون الشركات التجارية على جواز أن يتقدم عضو مجلس أو أحد المديرين في شركة ما بعروضه لتنفيذ أعمال مقاولات أو مناقصات على قدم المساواة مع متنافسين آخرين، وعندما يكون عرضه الأنسب أي زوال غلبة المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وانتفاء التعارض بينهما، يجب عرض الأمر على الجمعية العامة لتوافق على هذا التعاقد.

والحوكمة إما أن تكون حوكمة خاصة (أي حوكمة الشركات) أو حوكمة عامة (أي حوكمة الإدارة العامة) وسنتناول في مقالنا هذا حوكمة الشركات، فقد تزايد الاهتمام في الحوكمة خلال السنوات القليلة الماضية، فأصبح توفير بيئة تشريعية وقانونية تضمن تنظيم عمل الأسواق المالية، وزيادة كفاءتها وتعزيز الدور الرقابي عليها شرطاً لازماً لنجاح الأسواق المالية

باستقطاب المدخرات واجتذاب رأس المال والاستثمار الأجنبي، وتوجيههما في مجالات الاستثمار المختلفة في الاقتصاد الوطني، وفي سبيل ذلك لا بد من تبني آليات السوق، ودعم وتطوير القطاع الخاص، ومؤسساته، ومنحه دوراً أكبر في النشاط الاقتصادي من جهة، وتعزيز التعاون ما بين القطاع العام، والخاص من جهة أخرى .

هذا بالإضافة إلى تشجيع الاستثمار الأجنبي، لذلك تبرز أهمية الالتزام بالحوكمة كنظام للإدارة الرشيدة بما يشمل إعادة هيكلة مجالس الإدارة، وحماية حقوق الأقلية، وتعزيز إجراءات الرقابة، وتكريس الشفافية والإفصاح والمساواة بالفرص سواءً في الشركات المدرجة وغير المدرجة.

وفي هذا الصدد فإن التحدي الكبير يتمثل في التعرف على المعايير العالمية المعتمدة في حوكمة الشركات، وأفضل الممارسات، وتكييفها لتتواءم مع خصائص الشركات المحلية وأنماط الملكية، والأسواق المالية، والأعراف المستقرة . وذلك بهدف تطوير إطار قانوني متكامل موائم لتوطين الحوكمة. لذلك فإن تطبيق نظام حوكمة يستند بشكل أساسي على العديد من القوانين، والنظم، والإجراءات .

مثل قوانين الشركات، وأنظمة أسواق المال والبنوك، وأنظمة المحاسبة، ومعايير المحاسبة الدولية، وقوانين المنافسة ومنع الاحتكار، وقانون حماية المستهلك، وقوانين الضرائب والعمل وحماية البيئة، ومن الجدير بالذكر بأنه لا يكفي أن تتم صياغة نظام متقن وقواعد شاملة للحوكمة، وإنما المهم أن تتم ممارسة هذا النظام بشكل فعال . وقد أظهرت الأزمة المالية والاقتصادية العالمية الأخيرة غياب الحوكمة حتى في الدول المتقدمة كممارسة على الرغم من وجود أنظمة متكاملة وقواعد شاملة .

فقد برهنت تلك الأزمة على وجود تقصير كبير في ممارسة الحوكمة وضعف الامتثال لأحكامها وغياب المعايير الأخلاقية في سلوك الإدارة.

مزايا وفوائد الحوكمة

يتمتع نظام الحوكمة بالعديد من المزايا، والفوائد من أهمها، تـشجيع الاسـتثمار، والابتكـار، واستقرار الأسواق المالية ونموهـا، وتخفـيض المخـاطر وتخفـيض تكلفـة رأس المـال، وضـمان المعاملة المنصفة لحملة الأسهم، وتعزيز الثقة والمصداقية، وإيجاد بيئة عمل سليمة، وضمان المشاركة، والمساءلة، والمحاسبة.

إضافة لذلك تبرز أهم مزايا الحوكمة في المجالات التالية:

أ) الرفاه الاجتماعي: تتمثل مـسؤولية الـشركات في إنتـاج، وتـأمين احتياجـات المجتمـع مـن السلع والخدمات بالجودة والمواصفات المناسبة، وبأقل تكلفة ممكنـة، وبالاسـتخدام الجيـد لجميع موارد المجتمع . ولا يمكن للـشركات أن تقـوم بـأداء تلـك الوظيفـة، وتحقيـق الرفـاه المجتمعي ما لم يتسم سلوك الإدارة فيها بالشفافية، والمساواة بالفرص.

ب) التنمية الاقتصادية: إن من شأن التطبيق والممارسة السليمة لحوكمة الشركات أن تؤدي إلى الكفاءة باستخدام الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية بمـا يمكـن الـشركة مـن الوصـول إلى مـصادر التمويـل المختلفـة للتوسـع والنمـو، واغتنـام فـرص نمـو إسـتراتيجية، والمـساهمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتنمية الاقتصادية القطاعية والوطنية، والمـساهمة في تحقيـق ازدهار اقتصادي مستدام.

مبادئ نظام الحوكمة

يستند نظام الحوكمة بشكل عام على مبادئ أساسية تحدد هيكل نظام الحوكمة، وهي:

1) حماية حقوق حملة الأسهم: حيث تهدف الحوكمة إلى وضع إطار متكامل لحماية، وضمان ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم.

2) العدالة والإنصاف: تهدف الحوكمة إلى ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم على حد، سواء بغض النظر عن عدد الأسهم المملوكة، وضمان حقوق ومصالح الأقلية . بحيث يضمن النظام لجميع حملة الأسهم فرصة الدفاع عن حقوقهم.

3) تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة: يضمن هذا المبدأ الرقابة الفعالة على إدارة الشركة من قبل مجلس الإدارة من جهة، ومسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة، وحملة الأسهم من جهة أخرى .

4) تحديد دور أصحاب المصالح: يضمن نظام الحوكمة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، وتحقيق التوازن والتوفيق فيما بينهم . وهم على سبيل المثال: المساهمون، والعاملون، والعملاء، والدائنون، والمجتمع الذي تعمل فيه الشركة بشكل عام . ويعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ الحوكمة . وإذا ما تم تطبيقه بشكل جيد فإنه يشكل مقدمة لضمان تطبيق المبادئ الأخرى. كما يضاف إلى المبادئ السابقة مبدأ الإفصاح والشفافية والمساواة في الفرص، والذي يعتبر تطبيقاً عملياً للمبادئ الأخرى.

ويعتبر نظام الحوكمة بمثابة ميثاق سلوكيات وأخلاق عمل، وهو بذلك يعتبر دليلاً للعاملين في أية مؤسسة لمساعدتهم على التعرف على الممارسات الأخلاقية والنزيهة، وتعزيز ثقافة الأمانة، والابتعاد عن السلوكيات غير القويمة، وضرورة محاسبة الانحراف عن مبادئ سلوكيات وأخلاق

العمل . كما يقدم هذا النظام معايير وإجراءات الامتثال للميثاق . ويجب أن يتضمن أي نظام حوكمة التوجهات التالية:

1) تجنب تضارب المصالح: حيث يحظر على أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين والعاملين في أية شركة أن يستغل أي منهم منصبه، أو وظيفته لتحقيق مصلحة له أو لزوجته أو لأولاده أو أحد أقاربه على حساب مصالح الشركة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى .

وهذا ما تضمنته المادة من قانون الشركات التجارية التي تنص على "يحظر على رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة أو العاملين فيها أن يستغل أي منهم ما وقف عليه من معلومات بحكم عضويته أو وظيفته في تحقيق مصلحة له أو لزوجته أو لأولاده، أو لأحد من أقاربه حتى الدرجة الرابعة .

2) تجنب تضارب المصالح: حيث يحظر على أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين والعاملين في أية شركة أن يستغل أي منهم منصبه، أو وظيفته لتحقيق مصلحة له أو لزوجته أو لأولاده أو أحد أقاربه على حساب مصالح الشركة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى .

وهذا ما تضمنته المادة من قانون الشركات التجارية التي تنص على "يحظر على رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة أو العاملين فيها أن يستغل أي منهم ما وقف عليه من معلومات بحكم عضويته أو وظيفته في تحقيق مصلحة له أو لزوجته أو لأولاده، أو لأحد من أقاربه حتى الدرجة الرابعة .

3) الإنصاف في التعامل: يجب أن يتضمن الميثاق التزام المديرين والعاملين في الشركة بالتعامل مع جميع عملاء الشركة ومورديها وموظفيها تعاملاً منصفاً وتجنب استغلال حاجة شخص ما أو موقفه وظروفه الخاصة.

4) عدم الاستغلال: يجب أن يتجنب مديرو الشركة والعاملون فيها استخدام واستغلال مرافق الشركة، وممتلكاتها أو المعلومات الخاصة بها لمنفعة شخصية أو التنافس مع الشركة، والحفاظ على سرية المعلومات، وعدم الإفصاح عنها ما لم يكن إفصاحاً مفروضاً بموجب القانون.

شمولية الحوكمة

على الرغم من تعدد الجهات المهتمة بحوكمة الشركات، إلا أن تلك الجهات تحصر نطاق تطبيق نظام الحوكمة على الشركات المساهمة المدرجة في الأسواق المالية، والخاضعة لرقابتها عموماً، إلا أننا نرى في الحوكمة كنظام للإدارة الرشيدة نظاماً أكثر شمولية ويتعدى الطابع الاقتصادي، والتجاري، ليشمل جميع الشركات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، فمفهوم الحوكمة في معناه الأشمل يمتد ليشمل جميع المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت شركات أو مؤسسات إنتاجية أو خدمية.

وسواء كانت تلك الشركات مدرجة أو غير مدرجة، شركات أشخاص أو شركات أموال، أو شركات عائلية . وسواء كانت تلك المؤسسات مملوكة من قبل القطاع الخاص أو مملوكة من قبل القطاع العام، والتي يرتبط نشاطها إما بإنتاج سلعة، أو تقديم خدمة لصالح ورفاه الفرد والمجتمع ككل.

لذا فإن مفهوم الحوكمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجوانب القانونية والمالية والمحاسبية والاقتصادية، ومنظومة القيم الاجتماعية والأعراف المستقرة، وفي هذا الصدد فإننا نرى ضرورة إضافة مبدأ

أساسي إلى مبادئ الحوكمة لم تتناوله الأدبيات، والنظم المهتمة بحوكمة الشركات، وهو المسؤولية الاجتماعية. ومن ناحية أخرى تختلف أساليب الحوكمة من حيث الشمولية، والنطاق حسب أنواع الملكية.

الفصل الثاني

حوكمة الشركات

تمهيد

نتيجة الانهيارات المالية الكثيرة التي شهدها عالم المال، والأعمال في الآونة الأخيرة، بسبب قيام العديد من الشركات بممارسات إدارية ومالية خاطئة، والتي تمثل نوعا من التصرفات المهنية غير الأخلاقية من قبل الإدارة بصفتها وكيلاً عن المساهمين، وذلك سعياً وراء تحقيق مصالح شخصية على حسابهم.

ولهذا أثارت أزمة الثقة بين الإدارات العليا للشركات، وملاكها الناتجة عن الفضائح المالية للشركات العالمية، أهمية إيجاد معايير مثلى لأفضل الممارسات، والإجراءات في إدارة وتنظيم ومراقبة الشركات، والإشراف الفعال عليها.

حيث أن برزة حوكمة الشركات كأحد المواضيع الملحة على جدول أعمال الشركات والمنظمات الدولية، إذ أن هناك الكثير من الأحداث السلبية التي استحوذت على اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي، وكذا المؤسسات المالية الدولية, فحظي مفهوم حوكمة الشركات "Corporate Governance" بالاهتمام خاصة في الآونة الأخيرة في كثير من دول العالم حتى عدّ أحد متطلبات الإدارة الناجحة، والدواء الشافي لفقدان ثقة المستثمرين , بعد الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي.

مفهوم حوكمة الشركات

يشير لفظ الحوكمة الى الترجمة العربية للأصل الانكليزي للكلمة (Governance) الذي توصل اليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث تم سابقاً إطلاق

مصطلحات اخرى مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، حوكمة الشركات ومصطلحات اخرى، إلاّ إن الأكثر شيوعاً وتداولاً من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية

قام Hitt بتعريف حوكمة الشركات على أنها مجموعة من المعايير التي يقوم بموجبها أصحاب المصلحة في الشركة بمحاسبة المديرين في المستويات العليا على قراراتهم، والنتائج المتولدة عنها، للسيطرة على الشركة، واكتساب الميزة التنافسية ".

ونظراً لتزايد الاهتمام بهذا المفهوم فقد تناول العديد من المنظمات الدولية، والمعاهد، والهيئات هذا المفهوم ومنها منظمة التنمية، والتعاون الاقتصادي (OECD) التي عرفتها بأنها مجموعة من العلاقات بين ادارة الشركة، ومجلس ادارتها وحملة اسهمها ومجموعة اصحاب المصالح، ويتم تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد اهداف الشركة، والوسائل التي تحقق تلك الاهداف، ومراقبة الاداء" .

كما يشير التعريف اعلاه الى العلاقة بين اطراف الشركة (الداخليين والخارجيين) ووضع هيكل لتوجيه ومراقبة اداء الشركة.

إن مصطلح "حوكمة الشركات" حديث في اللغة العربية، وقد اختلف الكتّاب حول التسمية في البداية، إلى أن قرر مجمع اللغة العربية في القاهرة تسمية النظام قيد البحث بحوكمة الشركات.

وتعرّف حوكمة الشركات بالمفهوم الضيق بأنها النظام الذي بموجبه يتم توجيه الشركات والرقابة عليها، وبالتالي فهي مجموعة من العلاقات بين الجهاز التنفيذي لإدارة شركة ما ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها.

أما معهد المدققين الداخليين IIA فقد عرفها بانها "العمليات التي تتم من خلال الاجـراءات المستخدمة من قبل ممثلي اصحاب المصالح لتوفير الاشراف على المخاطر وادارتها، ومراقبتها، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لإنجاز أهـداف الـشركة، والمحافظـة عـلى قيمتها مـن خلال الحوكمة" .

ويؤكد هذا التعريف على دور الرقابة في تحقيق اهداف الشركة من خلال تطبيـق الحوكمـة في الشركات.

كذلك عرفها(wolfensohn) عـلى انهـا ذلـك "النظـام الـذي يـدور حـول تحقيـق العدالـة والشفافية ومحاسبة المسؤولية.

وبشكل عام فأن حوكمة الشركات هي عبارة عن مجموعـة مـن القواعـد، والإجـراءات التـي تؤدي إلى تنظيم الممارسات السليمة للرقابة والتوجيه، وتحسين أداء الشركة لتعظـيم ربحيـة المؤسسة، وقيمتها على المدى البعيد لإرضاء المساهمين، وحماية مصالحهم.

مبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها

لقـد تعاظمـت في الآونـة الأخـيرة أهميـة حوكمـة الـشركات بـشكل كبـير لتحقيـق التنميـة الاقتصادية، وتوفير الحصانة القانونية، وتعزيز الرفاهية الاجتماعية للشعوب، إذ برزت هـذه الأهمية بعد الأزمة المالية الأسيوية 1997 – 1998 التي أظهرت فشل حوكمة الشركات، ومـا تلاها من انهيارات لكبريات الشركات في العالم .

فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد الـسليمة لحوكمـة الـشركات ، وهـو الأمر الذي أكده Winkler بشدة، إذ أشار إلى أهمية حوكمة الـشركات في تحقيـق التنميـة الاقتصادية، وتجنب الوقوع في معية الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير

الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب، والفساد، والرشوة، وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.

كما أن لحوكمة الشركات أهمية بالنسبة للشركات المساهمة، إذ شهدت المحاسبة في بداية الألفية الثانية أزمة فضائح مالية بدأتها شركة (Enron)، حيث كانت أسهمها تباع في بداية عام 2000 بما يزيد عن 90 دولار للسهم الواحد .

وقد استخدمت الشركة بما يعرف بمصطلح الوحدات ذات الأغراض الخاصة (Special Purpose Entities) بهدف الوصول إلى سوق المال والاحتماء من المخاطر، وترتب على ذلك انخفاض قيمة الأصول الأمر الذي جعل شركة (Enron) بتحمل التزامات اكبر بإصدار أسهم إضافية، مما جعل انخفاض في قيمة أسهم الشركة، وفي نهاية عام 2001 أفصحت الشركة عن خسائر في الربع الثالث، وعلى أثرها انخفضت قيمة السهم إلى 33 دولار، وتوالت خسارة الشركة إذ أعلنت الشركة عن خسارة بلغت 600 مليون دولار، وفي نهاية السنة تقدمت الشركة بإجراءات الإفلاس .

وقد حدثت سلسلة من حالات الفشل المالي وفشل التدقيق، إذ شملت شركات (Health South) و (World Com) و (Tyco) والتي ترجع، ونتيجة لذلك تم الاهتمام بحوكمة الشركات وتشريع قانون اوكسلي (Oxley) عام 2002 الذي صمم لبناء السوق المالي.

وفي الجانب المحاسبي، والرقابي، فتتجسد أهمية حوكمة الشركات بما يأتي:

1. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة، والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنتاج.

2. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات، وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
3. تحقيق ضمان النزاهة، والحيادية، والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ابتداءاً من مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
4. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
5. تحقيق قدر كاف من الإفصاح، والشفافية في الكشوفات المالية.

كما يرى الباحثان بإن النقاط أعلاه شخصت الحاجة إلى الاهتمام، والتأكيد على كفاءة العمليات التشغيلية، وتطبيق القوانين، والتعليمات، والقواعد، وإصدار المعايير، والمبادئ الواجب إتباعها لغرض زيادة الثقة بالتقارير والقوائم المالية، فضلاً عن تخفيض مخاطر الشركات وكلفة رأس المال وإصدار تشريعات، وقوانين الحوكمة الشركات.

وتلعب حوكمة الشركات دوراً مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها بالاتي:

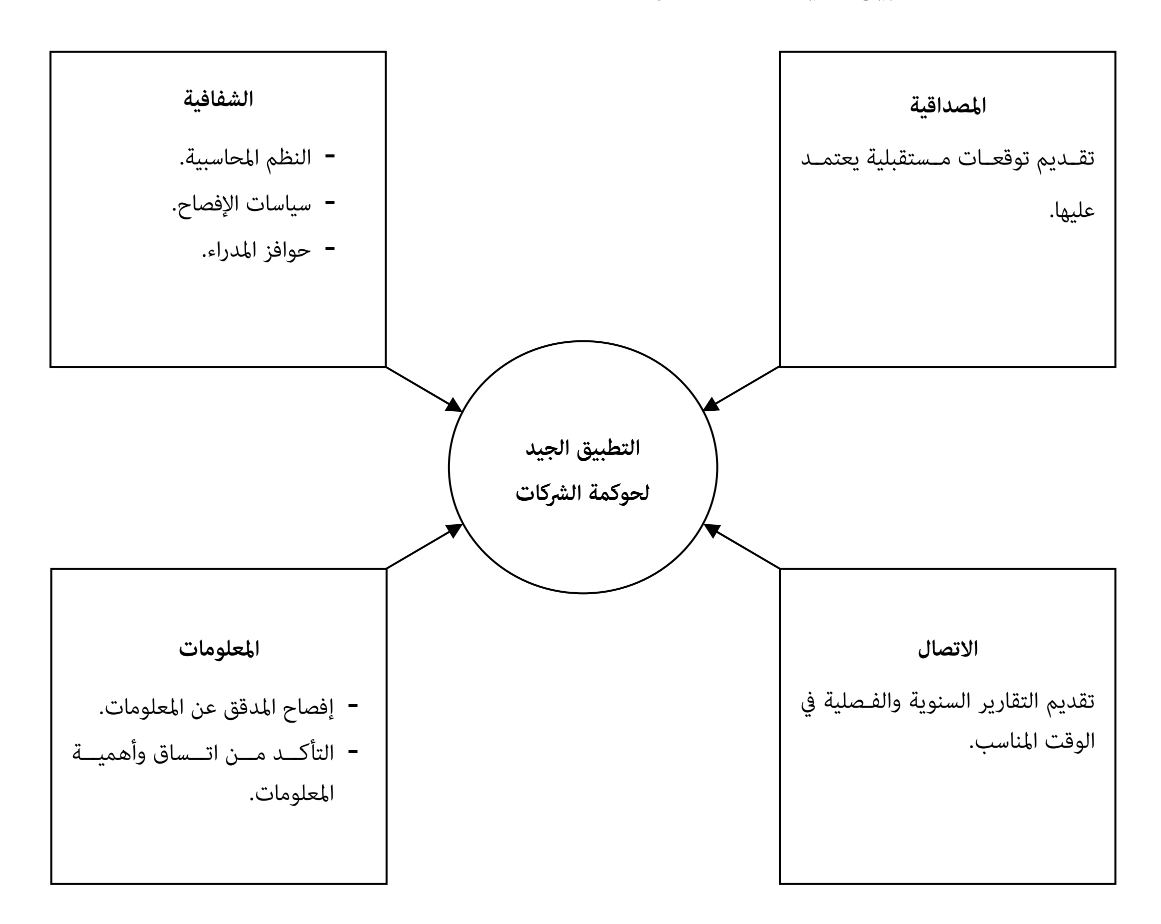
1. حماية حقوق المساهمين: يتم ذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات، وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
2. تحقيق العدالة: تعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة، وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة، والمساواة بين المساهمين، سواء كانوا داخل، أو خارج الشركة.
3. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة: هذا ما يتطلب زرع روح الانتماء، والولاء للمتعاملين مع الشركة، وفي مقدمة ذلك العاملين بها.

4. تـوفير المعلومـات ودعـم سـلامة قنـوات الاتـصال: أن تـوفير المعلومـات المفيـدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة، والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كـل ذلـك يعكس سلامة، وصحة التحكم المؤسسي في الـشركة، فـضلاً عـن سـلامة أنظمـة الرقابـة الداخلية، والخارجية، وتطبيق القواعد، والقـوانين كلهـا تـدعم حوكمـة الـشركات، وبمـا ينعكس في سلامة أداء الشركة.
5. أستراتيجية الشركة: تنتهج الشركات مجموعـة مـن الإسـتراتيجيات التـي تـستهدف مـن ورائها البقاء ضمن دائرة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إضـافة قيمـة لهـا في القطاع أو السوق الذي تعمل به . إذ يتم من خلالها تحديد نقاط القـوة، والـضعف في الـشركة، وفعاليتهـا مـع الفـرص، والتهديـدات البيئيـة، وبـاعتماد منهجيـة التحليـل الاستراتيجي.

وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي :

1. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش، وتضارب المصالح، والتصرفات غير المقبولـة ماديـاً وأدائياً، وأخلاقياً.
2. وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق، والمسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة، والمساهمين.
3. وضع القواعد، والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.
4. تحسين أداء الشركات.
5. وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات، وأعضاء مجلس إدارتها.

خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات



المبادئ الاساسية لحوكمة الشركات

نظراً لاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة، قد أدى إلى زيادة حرص العديد من المؤسسات الدولية، وبورصات الأوراق المالية لدراسته، وتحليله، وإصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم له, ومنها منظمة التعاون الاقتصادي، والتنمية (OECD) , وبنك التسويات الدولة

(BIS) ممثلاً في لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية , ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي:

1- المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين:

يجب أن يضمن اطار الحوكمة توفيرالمساواة بين كافة المساهمين، بما فيهم صغار المساهمين، والأجانب، وغيرهم، وتعويضهم في حالة انتهاك حقوقهم , والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وحمايتهم من أي عملية استحواذ, وتجنب التحيز ضد أو معفئة من المساهمين للحصول على حقوقهم القانونية , والمساواة بين جميع الفئات للاطلاع على كافة المعلومات.

2- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

لكي يتم ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات، فإنه من الضروري وضع أساس مؤسساتي وتنظيمي وقانوني فعال يعتمد عليه كل المشاركين في السوق لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة , وأن يشجع على شفافية، وفعالية، وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون , وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات حسب كل اختصاص بين مختلف الجهات مع مراعات الخدمة العامة , وبالتالي له تأثير على الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، وعلى الحوافز التي يخلقها المنافسين فيه.

3- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

توصي المنظمة في هذا المبدأ على حقوق المساهم العديدة، والمتمثلة في التداول والشراء والبيع والتحويل وغيرها , حيث تضع عدة إرشادات لضمان تطبيق هذا المبدأ عن طريق تأمين أساليب تسجيل ملكية الأسهم , وسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بها في الوقت

المناسب , والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة , وحق توجيه الأسئلة لأعضاء المجلس.

4- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

لقد طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية، وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص , في الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة الشركات .

حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص بهدف وضع مبادئ تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء , كما استفادت من مساهمات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة , كذلك مساهمات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي , وقد وافق الوزراء على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي، والتنمية لحوكمة الشركات في الاجتماع الوزاري، وهي خمسة مبادئ اختيارية , والتي تعتبر لحد الآن الأساس في تطبيق حوكمة الشركات، وتضمن تلك المبادئ العديد من التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات المكثفة، وقد وافقت الدول الأعضاء في المنظمة على إضافة مبدأ سادس وضع في الأولوية .

5- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يأكد هذا المبدأ على ضرورة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما ينص عليها القانون , وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات، وبين أصحاب المصالح لخلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستمرار في المشاريع القائمة , وعندما تنتهك حقوق أصحاب المصالح فينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات , ويجب توفير آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن

تتاح لهم فرصة الحصول على كل المعلومات وأن تـؤدي تلـك الأليـات بـدورها إلى تحـسين مستوى الأداء.

6- الإفصاح والشفافية:

يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ حوكمة الشركات، نظراً لما يقدمه من شفافية وحماية لجميع الأطراف، والمتعاملين مع الشركات والأسـواق الماليـة , حيـث اهـتم بـضمان تـوافر الإفـصاح المتساوي وفي الوقت المناسب عن جميع المعلومات , ومسؤولية المراجع الداخلي والخـارجي عن المعلومات المفصح عنها , وينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يـضمن القيـام بالإفـصاح السليم، وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي , والأداء , وحقوق الملكية، ولا يقتصر على المعلومات التالية:

1. أهداف الشركة.
2. النتائج المالية، ونتائج عمليات الشركة.
3. الموضوعات الخاصة بالعاملين، وأصحاب المصالح الأخرين.
4. العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.
5. سياسة مكافأة أعضاء مجلـس الإدارة، والتنفيـذيين الرئيـسيين، والمعلومـات عـن أعـضاء مجلس الإدارة، ومؤهلاتهم.
6. الملكيات الكبرى للأسهم، وحقوق التصويت.
7. هياكل الحوكمة، وسياستها.
8. عوامل المخاطرة المتوقعة.

7- مسؤولية مجلس الإدارة:

أن الهدف من وضع هذا المبدأ هو ضمان مجلس الإدارة بالاعتناء بمهامه، ومسؤولياته , حيث وضعت كذلك الجزاءات التي يتعرض لها عند مخالفتهم لهذه المسؤوليات أمام الشركة والمساهمين , ويجب أن تكون المبادئ عامة لتطبيقها على أي هيكل لمجلس الإدارة الذي يكلف بالإشراف على إدارة الشركة , وهو مسؤول بصفة رئيسية عن الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة, واحترام القوانين المطبقة، بما فيها قوانين الضرائب، والمنافسة، والعمل، والبيئة وتساوي الفرص والصحة , وفي بعض الدول وجدت الشركات أن من المفيد توضيح، وتحديد بدقة المسؤوليات التي يتولاها مجلس الإدارة، وتلك التي تتولاها إدارة الشركة.

معايير "مبادئ" الحوكمة

لقد توصلت منظمة التعاون الاقتصادي، والتنمية إلى المعايير "المبادئ التالية" في مجال حوكمة الشركات، كما يلي:

1. **دور أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة:**

يجب أن يضمن نظام الحوكمة حقوق أصحاب المصالح، كما هي محددة في القانون "كل شخص له مصلحة مع الشركة مثل المساهمين , والعاملين , والدائنين , والعملاء , والموردين"، كما هي محددة في القانون بما في ذلك إتاحة الفرصة لتطوير آلية مشاركة العاملين في تحسين الأداء , وكذلك توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

2. **توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:**

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية، وكفاءة أسواق الأوراق المالية، وأن يتوافق مع دور القانون، ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف، والرقابة، والإلزام بتطبيق القانون.

3. حماية حقوق المساهمين:

يجب أن تحمي القواعد المنظمة لحوكمة الشركات ممارسة حقوق المساهمين التي نصت عليها القوانين، والأنظمة النافذة كقانون الشركات والنظام الأساسي للشركة في نقل الملكية، وتسجيلها , الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة دورياً , المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين, انتخاب، وعزل مجلس أعضاء الإدارة , المشاركة في أرباح الشركة . وكذلك حق المساهمين في المشاركة بالقرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة كالتعديل في النظام الأساسي.

ويعد التصويت من أهم الحقوق التي يجب أن يتمتع بها المساهم، ولا يجوز لإدارة الشركة وضع أي إجراء قد يؤدي إلى إعاقة استخدام هذا الحق بل يجب تسهيل ممارسة المساهم لحقه في التصويت، وتيسيره.

وقد نصت لوائح الحوكمة في بعض الدول على إلزامية اتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت، لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة، ويقصد بالتصويت التراكمي أن يكون لكل مساهم عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكها، حيث يقوم بالتصويت بها لمرشح واحد لعضوية مجلس الدارة، أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون حصول تكرار لهذه الأصوات.

4. المساواة في التعامل بين جميع المساهمين:

يجب أن تتضمن قواعد الحوكمة المساواة في معاملة المساهمين من ذات الفئة , بما في ذلك حقوق التصويت , حماية حقوق الأقلية من الممارسات الاستغلالية , منع المتاجرة بالأسهم لصالح المطلعين "الشخص الذي يطلع على المعلومات الداخلية للشركة بحكم عمله فيها أو منصبه".

5. الإفصاح والشفافية:

تعد نظم الإفصاح القوية بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة الشركات المستندة إلى قوى السوق، وتحتل أهمية كبيرة في مساعدة المساهمين على ممارسة حقوقهم، فالإفصاح السليم يعد أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين، وعلى جذب رؤوس الأموال، والحفاظ على االثقة في أسواق رأس المال.

لذلك يتطلب المساهمون، والمستثمرون المرتقبون الحصول على المعلومات المنظمة والتي تتسم بدرجة مرتفعة من المصداقية، والقابلية للمقارنة مع البيانات الأخرى المناظرة , لتساعدهم في تقييم كفاءة الإدارة، واتخاذ القرارات المستندة إلى المعلومات الكافية بشأن تقييم الشركة.

كما إن المعلومات غير الكافية أو غير الواضحة تعيق قدرة أسواق الأوراق المالية على العمل، وتؤدي إلى سوء تخصيص الموارد.

ويجب أن يتضمن نظام الحوكمة ضرورة الإفصاح السريع، والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة، بما في ذلك الموقف المالي, الأداء , الملكية , والرقابة على الشركة، ويجب أن يتضمن الإفصاح بالإضافة إلى المعلومات الجوهرية "أي واقعة أو معلومة قد تؤثر في قرار الشخص لشراء الورقة المالية أو الاحتفاظ بها، أو بيعها" ما يلي:

1- حقوق التصويت .

2- أهداف الشركة.

3- ملكية أسهم الأغلبية.

4- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديريين التنفيذيين .

5- معاملات الأطراف ذات العلاقة .

6- عناصر المخاطر الجوهرية.

ويجب إعداد البيانات المحاسبية، والإفصاح عنها وفق معايير المحاسبة والمراجعة الدولية، إذ تعد البيانات المالية وسيلة الاتصال الرئيسية بين معدي هذه البيانات، ومستخدمها، حيث يسعى كل طرف لتحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين حيث تسعى الإدارة إلى اتباع الطرق المحاسبية لزيادة صافي الربح، وبالتالي زيادة نصيبها من الحوافز، ودعم مراكزها الوظيفية في حين يتعارض ذلك مع هدف المساهمين بسبب زيادة التدفقات النقدية، كالحوافز، والمكافئات للإدارة.

كما يمكن أن يحدث تعارض بين الإدارة العليا "مجلس الإدارة"، ومفتش الحسابات من خلال قيام الأخير بكشف مناورات الإدارة في استخدام الطرق والسياسات المحاسبية للتلاعب بالأرقام المحاسبية أو إخفاء بعض المعلومات الهامة عن المساهمين. ويعرف التلاعب المحاسبي بأنه القدرة على زيادة أو تخفيض صافي الدخل الظاهر في البيانات المالية بطريقة متعمدة.

وكذلك العمل على خلق انطباع مختلف لدى مستخدمي القوائم المالية، لذلك على الشركة أن تضع إجراءات عمل خطية وفقاً لسياسة الإفصاح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة لتنظيم شؤون الإفصاح عن المعلومات، ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة , وذلك من أجل توفير المعلومات الإفصاحية للمساهمين، والمستثمرين بصورة دقيقة وواضحة، وغير مضللة، وفي الأوقات المحددة، ووفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية، والتشريعات النافذة بما يمكنهم من اتخاذ قراراتهم بما في ذلك الإفصاحات المتعلقة، بما يلي:

1. التقارير الدورية.

2. المعلومات الجوهرية.

3. تعاملات الأشخاص المطلعين في الشركة أعضاء مجلس الإدارة .

4. تعاملات الأطراف ذوي العلاقة مع الشركة.

5. الامتيازات التي يتمتع بها أعضاء المجلس، والإدارة التنفيذية العليا.

6. على الشركة استخدام موقعها الألكتروني على شبكة الإنترنت لتعزيز الإفصاح، والشفافية، وتوفير المعلومات.

7. الإدارة التنفيذية العليا .

8. مفتش الحسابات" في الأوراق المالية المصدرة من قبل الشركة.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن تتيح ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركة , كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة، والمساهمين.

ويجب أن يراعى عند تشكيل مجالس الإدارة تعين عدد كاف من أعضاء المجلس غير التنفيذيين "عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً لإدارة الشركة , أو لا يتقاضى منها راتباً شهرياً، أو سنوياً" والذين تتوافر لديهم القدرة على ممارسة الأحكام المستقلة بالنسبة للمهام التي يحتمل أن تنطوي على تعارض في المصالح.

وكذلك نصت قواعد الحوكمة في بعض الدول على أن يكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل من الأعضاء المستقلين، ويقصد بالعضو المستقل عضو مجلس الإدارة الذي يتمتع بالاستقلالية التامة، حيث تنتفي الاستقلالية في أي من الحالات التالية:

1) إذا كان من أقرباء أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة، أو في أي شركة من مجموعتها (شركة أم , شركة تابعة , شركة شقيقة).

2) إذا كان يعمل أو كان قد عمل لدى الشركة أو في أي شركة من مجموعتها خلال السنوات الثلاث الأخيرة السابقة لتاريخ ترشحه لعضوية المجلس.

3) إذا كان هو، أو أحد أقاربه شريكاً لمفتش حسابات الشركة خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشحه لعضوية المجلس.

4) إذا كانت له، أو لأقاربه علاقات ينتج عنها تعاملات مالية مع الشركة، أو مع أي شركة من مجموعتها.

وينبغي أن يتخذ مجلس الإدارة قراراته استناداً إلى المعلومات الكاملة بأمانة، ومسؤولية تحقيقاً لمصلحة الشركة، والمساهمين، وذلك من خلال ما يلي:

1. يجب أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين، والأنظمة مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة.

2. أن يعمل مجلس الإدارة على أساس عناية الرجل الحريص، لما فيه مصلحة الشركة والمساهمين.

3. في حال وجود قرارات تؤثر على مجموعة من المساهمين، فعلى مجلس الإدارة أن يعامل كل فئة من فئات المساهمين معاملة متساوية.

أهم واجبات مجلس الإدارة

1- اختيار المديريين التنفيذيين وتحديد رواتبهم، وتغييرهم عند الضرورة.

2- وضع نظام للرقابة الداخلية، والإشراف على تطبيقه .

3- وضع خطط العمل .

4- تحديد أهداف الاداء .

5- مراقبة التنفيذ.

6- وضع استراتيجية للشركة .

7- متابعة، وإدارة أشكال تعارض المصالح المحتملة لدى المديرين، وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين لمنع إساءة استخدام موجودات الشركة، وإساءة استخدام التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة.

8- ضمان عنصر الامانة في التقارير المالية، والمحاسبية التي تصدرها الشركة، بما في ذلك استقلالية عمليات المراجعة ووجود نظم للرقابة الداخلية، وبخاصة نظم متابعة المخاطر , والرقابة المالية , والالتزام بالقوانين.

9- الإشراف العام على عملية الإفصاح عن البيانات وقنوات الإتصال.

اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

يشكل مجلس الإدارة اللجان الدائمة التالية:

أ. لجنة المراجعة.

ب. لجنة الترشيحات، والمكافآت.

ج. لجنة المراقبة الداخلية.

ويجب أن تتألف اللجان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ولا يقل عددهم عن ثلاثة لكل لجنة على أن يكون اثنان منهم على الأقل من الأعضاء المستقلين، وأن يترأس اللجنة أحدهما , وتضع اللجان بموافقة مجلس الإدارة إجراءات عمل خطية تنظم عملها، وتحدد التزاماتها.

تقدم اللجان المشار إليها تقاريرها، وتوصياتها إلى مجلس الإدارة، وتقريراً حول أعمالها إلى اجتماع الهيئة العامة السنوي للشركة.

وتتمتع اللجان بالصلاحيات التالية:

1. طلب أي معلومات من موظفي الشركة.
2. طلب المشورة القانونية، أو المالية، أو الإدارية، أو الفنية من أي مستشار خارجي.

ومن أهم هذه اللجان لجنة المراجعة:

1- تجتمع هذه اللجنة دورياً على أن لا يقل عدد اجتماعاتها عن أربعة اجتماعات في السنة، وتدون محاضر هذه الاجتماعات بشكل أصولي.

2- يجب أن يتوفر لدى جميع أعضاء لجنة المراجعة المعرفة في الأمور المالية والمحاسبية، وأن يكون لدى أحدهم على الأقل خبرة عمل سابقة في مجال المحاسبة أو الأمور المالية، وأن يكون حامل لمؤهل علمي في المحاسبة أو المراجعة.

3- على لجنة المراجعة الاجتماع بمفتش الحسابات الخارجي دورياً.

وتتولى لجنة المراجعة الإشراف والرقابة على أعمال المحاسبة، والتدقيق في الشركة بما في ذلك ما يلي:

1) دراسة التقارير الدورية لمفتش الحسابات قبل عرضها على مجلس الإدارة، وتقديم التوصيات بشأنها مع التركيز على أي تغيير في السياسات المحاسبية المتبعة، أي تغيير يطرأ على حسايات الشركة ناتجة عن مقترحات مفتش الحسابات.

2) ترشيح مفتش الحسابات الخارجي، والتؤكد من استيفائه لشروط الترشيح، وعدم وجود ما يؤثر على اسقلاليته.

3) الإطلاع على مراسلات الشركة مع مفتش الحسابات الخارجي، وتقييم مضمونها.

4) بحث ودراسة ملاحظات ومقترحات، وتحفظات مفتش الحسابات الخارجي، ومتابعة مدى استجابة إدارة الشركة لها، وتقديم التوصيات بشأنها إلى مجلس الإدارة.

5) دراسة وتقييم إجراءات التقييم الداخلي، والإطلاع على تقييم مفتش الحسابات الخارجي لهذه الإجراءات.

6) متابعة مدى تقييد الشركة بقانون هيئة الأوراق المالية، والأنظمة الصادرة عنها.

7) دراسة خطة عمل مفتش الحسابات الخارجي.

8) التأكد من توفير إدارة الشركة لكافة التسهيلات الضرورية لمفتش الحسابات الخارجي.

9) اعتماد لائحة مكتوبة بمسؤوليات لجان المراجعة، والإفصاح عن ذلك في التقارير السنوية المقدمة إلى الهيئة العامة للمساهمين.

10) الإطلاع على تقارير التدقيق الداخلي، ولاسيما تلك المتعلقة بأي مخالفات تظهر نتيجة لعمل المدقق الداخلي.

11) التأكد من عدم وجود أي تضارب في المصالح قد ينجم عن قيام الشركة بعقد الصفقات أو إبرام العقود مع الاطراف ذوي العلاقة.

12) مراجعة، وإقرار تعاملات الأطراف ذوي العلاقة مع الشركة قبل إبرامها.

خصائص حوكمة الشركات

تمثل الخصائص الاتية السمات التي يجب أن تتوافر في حوكمة الشركات، وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة، كما تساعد على تحقيق أهدافها، ومزاياها المتعددة، وهي:

1- الانضباط الذاتي، والالتزام بالقوانين.

2- استقلالية مجلس الإدارة، واللجان المختلفة.

3- حماية أصول الشركة.

4- منع المتاجرة بالسلطة، والمعلومات الداخلية للشركة.

5- المسؤولية أمام مختلف الأطراف.

أهمية حوكمة الشركات

في الوقت الذي يقوم فيه الخبراء الاقتصاديون، والسياسيون بإعطاء تفسيرات مفصّلة عن أسباب الأزمة المالية الحالية، تكتسب الحوكمة أهمية أكبر من أي وقت آخر، فمثلما سلّطت الأزمة الآسيوية في أواخر التسعينيات الضوء على الحاجة الماسة إلى حوكمة الشركات، يجب أن تحفّز الإخفاقات الأخيرة في الأسواق ضرورة تطبيق حوكمة الشركات ،وتحقيق النهوض الاقتصادي، فالحوكمة الرشيدة في القطاع الخاص، والعام تقود إلى المطالبة بالشفافية، والمساءلة، والتحلي بالمسؤولية، ويمكن اظهار أهمية حوكمة الشركات من خلال الجوانب الآتية:

1- الجانب الاقتصادي:

فهي تساعد على:

1. زيادة فرص التمويل، وانخفاض تكلفة الاستثمار، واستقرار سوق المال، وانخفاض درجة المخاطر، كذلك تحسن الحوكمة من جودة الانتاج السلعي او الخدمي، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق التكامل في الأسواق العالمية .
2. زيادة الاصلاحات الاقتصادية العالمية من خلال العمل، والجهد المنظم لتحقيق النمو عن طريق تطبيق الحوكمة في القطاعين العام والخاص .
3. وضع أسس مبادئ السوق الحرة في الاقتصاديات المغلقة مما يولد جيلا جديدا من أصحاب المشاريع، والمستثمرين في جميع انحاء العالم .
4. إعادة الثقة في أعمال الشركة وفي الاقتصاد الذي يولدها، فهي تهيئ الجو لنمو وتعدد الشركات المساهمة، والحد من هروب رؤوس الاموال من خلال جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية، والمحلية، وتحقيق التنمية المستدامة لذا فهي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص .
5. تقوي ثقة الجمهور في صحة عمليات الخصخصة، عند توجه الدولة إلى إعداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة .

2- الجانب المحاسبي والرقابي:

1- تظهر أهمية الحوكمة في عنصرين أولهما المتابعة، والرقابة لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات، والعنصر الثاني هو تعديل وتطوير عمل الشركات من خلال الضبط، والتحكم لغرض تصحيح الانحرافات .

2- توفر البيئة المناسبة للرقابة من خلال ضمان الالتزام بمعايير التدقيق، إذ أنها توفر درجة عالية من الاستقلالية، وعدم الخضوع لأية ضغوط ومن أي جهة كانت .

3- تحقق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وخاصة في عمليات الضبط الداخلي، وتحقق أعلى مستوى ممكن من الشفافية والإفصاح في التقارير المالية .

4- محاربة الفساد المالي، والاداري للشركات.

5- تحقق الحيادية، والنزاهة، والاستقامة لجميع العاملين في الشركة ابتداءاً من مجلس الإدارة وإلى أدنى مستوى إداري فيها.

3- الجانب الاجتماعي:

1- إن اهتمام الشركة بالأمور الاجتماعية يؤدي إلى تحسين صورتها، وتزايد قبولها في المجتمع، وكل دولة بحاجة إلى ازدهار، ونمو الشركات العاملة فيها، لإشباع الحاجات كتوفير فرص العمل، والخدمات الصحية، وغيرها ليس لتحسين مستوى المعيشة فقط بل لتعزيز التماسك الاجتماعي .

2 - تهتم الحوكمة بتحقيق التوازن بين الاهداف الاجتماعية، والاقتصادية وبين الأهداف الفردية والجماعية، وتهدف إلى ربط مصالح الافراد، والشركات، والمجتمع.

3- تسهم الحوكمة في تخفيف حدة الفقر وتعزيز حقوق الانسان، وإرساء قواعد العدل، واستمرار عمل الشركات، وانهيارها لا يُعد خسارة تصيب المساهمين فقط، وإنما تصيب العاملين وأصحاب المصالح الأخرى.

4- الجانب القانوني:

إن التشريعات، واللوائح تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات، إذ إن القوانين، والقرارات تنظم بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة، والاقتصاد ككل، وتتداخل قواعد حوكمة الشركات مع العديد من القوانين مثل قانون الاستثمار، قانون الشركات، المعايير المحاسبية، والتدقيقية، قانون الضرائب، وغيرها فمن خلال هذه القوانين، والممارسات يتم حصول الأطراف التي تتعلق مصالحهم بالشركة على حقوقهم كاملة، وتضم هذه الأطراف حملة الأسهم، مجلس الإدارة، والتنفيذيين، والعاملين، والمقرضين، والبنوك

وأصحاب المصالح الأخرى مثل الدوائر الحكومية والمستثمرين وغيرهم، وبعد عـرض أهميـة حوكمة الشركات يمكن ان نستعرض الاهداف الرئيسة لحوكمة الشركات.

العناصر الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات

يوجد هناك مجموعة من العنـاصر الأساسـية التـي يجـب توافرهـا لـدعم التطبيـق الـسليم للحوكمة داخل الشركات، كما يلي:

1- وضع أهداف إستراتيجية، ومجموعة القيم، والمبادئ التي تكـون معلومـة للجميـع، لمنـع الفساد، والرشوة، سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية، أو الخارجية.

2- وضع وتنفيذ سياسـات واضـحة للمـسؤولية في الـشركة عـن طريـق التـزام الإدارة العليـا بتحديد المسؤوليات المختلفة للعاملين داخل الهيكل التنظيمي طبقاً للوظائف.

3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة، وإدراكهم لدورهم في عملية الحوكمـة، حيـث يتـوفر لدى الأعضاء معلومات كافية تمكنهم من الحكـم عـلى أداء الإدارة لتحديـد أوجـه القـصور، وبالتالي اتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة.

الركائز الاساسية لحوكمة الشركات

أن حوكمة الشركات ترتكز على ثلاث ركائز، هي:

1. السلوك الأخلاقي: أي ضمان الإلتـزام الـسلوكي مـن خـلال الإلتـزام بالأخلاقيـات وقواعـد الـسلوك المهنـي الرشـيد، والتـوازن في تحقيـق مـصالح كافـة الأطـراف المرتبطـة بالـشركة، والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
2. تفعيل أدوار أصحاب المصلحة : مثل الهيئات الإشرافية العامة "هيئة سـوق المـال، وزارة الاقتـصاد، سـوق الأوراق الماليـة، البنـك المركـزي"، والأطـراف المبـاشرة لـلإشراف والرقابـة

"المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون" والأطراف الاخرى المرتبطة بالشركة " الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون".

3. إدارة المخاطر : من خلال وضع النظام لإدارة المخاطر , والإفصاح، وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين، وأصحاب المصلحة.

أهمية الحاجة إلى الحوكمة

لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة خلال العقود القليلة الماضية، نتيجة لما يلي:

1- الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين.

2- الانهيارات المالية والمحاسبية في الاقتصاد الأمريكي خلال السنوات الأخيرة، مما جعل الكونغرس الأمريكي يصدر قانونSarbanes-Oxley في 2002/7/30، وقد وافقت على تطبيقه لجنة البورصة في 2002/8/27، وقد تضمن هذا القانون مقومات الحوكمة في الولايات المتحدة، وأهمها:

1. تعزيز استقلال المراجع الخارجي.
2. مساءلة عناصر إدارة الشركة عما ترتكبه من مخالفات.
3. استقلال لجان المراجعة بكامل اعضائها.
4. تعزيز دور مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات المساهمة.

3- تحول العديد من دول العالم من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على القطاع الخاص، لتحقيق معدلات نمو مرتفعة، ومتواصلة، وبشكل خاص من خلال تكوين الشركات المساهمة التي تطرح أسهمها على الاكتتاب العام للنهوض بمشروعات التنمية

الكبيرة التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، ويتطلب ذلك تعميق انفصال الملكية عن الإدارة، ومعالجة ضعف الرقابة على تصرفات الإدارة التنفيذية.

4- تحرير الأسواق المالية وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل كبير، وبحث الشركات عن مصادر للتمويل بأقل تكلفة.

أهداف ومزايا حوكمة الشركات

لو لم يكن للحوكمة من الأهداف والمزايا التي تدعمها، لما سعت معظم الشركات، بل والدول إلي تطبيقها، ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها، ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف والمزايا منها المنافع، أو الدوافع أو البواعث، ولكنها جميعاً تدخل ضمن الأهداف والمزايا، والتي يمكن التعبير عنها في النقاط الاتية:

1- تعظيم أرباح الشركة.

2- فرض الرقابة الفاعلة على أداء الشركات، وتدعيم المساءلة المحاسبية.

3- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ، والمعايير المتفق عليها.

4- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثقة فيها.

5- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي، والمالي، والنقدي للوحدة الاقتصادية.

6- تحسين القدرة التنافسية للشركات وزيادة قيمتها.

7- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة، وتفعيل التواصل معهم.

8- الحصول على التمويل المناسب، والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.

9-تحقيق العدالة، والشفافية، ومحاربة الفساد.

10- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية.

قواعد حوكمة الشركات

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بشكل أساسي بسلوك الفئات المختلفة ذات الصلة بالشركات، لذا فهناك مجموعة من الخصائص، التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات، حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم، فهذه الخصائص تشكل الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات، نذكر أهمها فيما يلي:

1) **المسؤولية (Responsibility)**: يقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة، والمسؤولية، ومحاسبة المسؤولين، ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين.

2) **الشفافية (Transparency): أي** تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل مايحدث، بما يضمن تحقيق الثقة، والنزاهة، والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة، كما تضمن الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة، وتؤمن هذه الخاصية توصيل معلومات محاسبية وإفصاحاً مالياً، وغير مالي، وأن تكون المعلومات صحيحة، وواضحة، وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة.

3) **الاستقلالية (Independence)**: هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، حيث تبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس، وتعيين اللجان إلى تعيين مراجع خارجي مستقل، وكفء، ومؤهل، يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية، والأصول المهنية، ليقدم تأكيده، أو مصادقته بأن القوائم المالية تمثل بصدق حقيقة المركز المالي، وأداء الشركة.

4) **المساءلة (Accountability):** هي قاعدة تقضي بمحاسبة متخذي القرارات في الشركة أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم، وأعمالهم تجاه الشركة، والمساهمين، وإيجاد آلية لتحقيقها.

5) **الوضوح (Clarity):** يقصد به أن تتسم القوائم، والتقارير المالية بالوضوح، والـشفافية، والعدالة عن إعدادها، ولتحقيق ذلك على الإدارة، وعـن طريـق لجنـة التـدقيق أن تتحـرى الفهم العام للقوائم المالية.

6) **العدالة (la justice):** بمعنى ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة.

حوكمة الشركات من منظور إسلامي

ما من إنسان على وجه الأرض إلا وأنـه يمـارس نوعـاً مـن القيـادة في حياتـه اليوميـة , ومـن المؤكدأن هناك أنواعاً عديدة للقيادة منهـا الإسـلامية، والمقـصود بهـا القيـادة عـلى مـستوى الشركات، والمؤسسات التي أثبتت نجاحها في الآونة الأخيرة، خصوصاً على مستوى المؤسسات المالية، والاستثمارية التي استطاعت أن تتميز بين مثيلتها من الشركات والمؤسـسات الأخـرى غير الإسلامية .

لكن من المؤكد أنهناك فرقاً بين القيادة الإسلامية والقيادة الأخلاقية كما تسميها، أو تطرحهـا نظرياتغربية كبـيرة، فـالإدارة الإسـلامية منطلقـة مـن مبـدأ الإيمـان بوجـود خـالق، ورقيـب يحاسب، ووجود آخرة، وحساب بعد الموت .

وان المدير أو القائد الإسلامي يتميز بالنية الصالحة، والربط بـين العمـل الـدنيوي، والالتـزام بقيم الإسلام العظيمة , ولو قامت مؤسسة مـن شـيوخ الـدين، وكـان فيهـا ظلـم، فإنهـا لـن تنجح، في المقابل لو قامت مؤسسة لا تـؤمن باللــه لكنفيهـا عـدل فإنهـا سـتنجح، فالعـدل مقدم على التدين لان التدين من دون عدل لا قيمة له , أضف إلى ذلك كله النصوص الآمرة بإتقان العمل، والإحسان فيه، وآمـرة بـالمعروف ناهيـة عـن المنكـر، أو تلـك الآمـرة بالأمانـة بالإضافة إلى النصوص الخاصة في الرقابة المالية، كلها تعتبر من أهم مبادئ حوكمة الشركات.

وفيما يلي تعريف ومبادئ حوكمة الشركات من منظور إسلامي:

تعريف حوكمة الشركات من منظور إسلامي

أن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته القائمة على العقيدة الإسلامية التي تضع لها قيوداً، ومحددات , وترسم لها طريقاً يحكم سلوك القائد الإداري , والمنظمة الإدارية , والأفراد العملين فيها , سواء في علاقتهم ببعضهم البعض , أو علاقتهم مع المجتمع المحيط بهم , وبالتالي تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل العبادات، والمعاملات، والأخلاق في إطار متكامل يستحيل فصل جزء منها على الأجزاء الأخرى.

والعلاقة بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة هي بمثابة الوكيل، والموكل، فعلى أعضاء مجلس الإدارة أن يبذلوا كل ما في وسعهم في سبيل سلامة، وإنجاح الشركة , ومقابل ذلك يتلقون مكافآت طبقاً للنظام الأساسي للشركة، وكذلك في نطاق أحكام الشريعة الإسلامية.

ومما سبق نلاحظ للعمل الإداري في الإسلام أنه يشير نوعاً ما إلى مفهوم حوكمة الشركات , حيث يركز فيه على نقطتين هما:

- العلاقة بين مختلف الأطراف المهتمة بالشركة , بشكل يعالج مشكلة تعارض المصالح.
- دور مبادئ الشريعة الإسلامية في تفعيل هذا العلاج.

مبادئ حوكمة الشركات من منظور إسلامي

تتمثل مبادئ حوكمة الشركات حسب الشريعة الإسلامية في العدالة، والمسؤولية، والمساءلة، والشفافية، حيث تضمن هذه المبادئ نزاهة المعاملات، وتعزز سيادة القانون ضد الفساد ؛ وتضع الحدود بين الحقوق الخاصة، والمصالح العامة، وتمنع إساءة استخدام السلطة:

1) **العدالة:** هي المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، حيث يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين بمن فيهم الأقلية، والمساهمين الأجانب , حيث تعتبر العدالة من المنظور الإسلامي من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعية , وذلك ما نجده في آيات عديدة من القرآن الكريم, منها قول اللـه عز وجل: ﴿ يَاأَيّهَا الِّذِينَ آمنواْ كونواْ قوامين بالقسط شهداء للـه﴾، وقوله تعالى: ﴿وَإذا قلتم فاعدلواْ﴾ , كما أوجب الإسلام العدل حتى مع العدو بقوله سبحانه وتعالى:﴿ يأيها الذين ءامنوا كونوا قوامين للـه شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنئآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا اللـه إن اللـه خبير بما تعلمون﴾.

2) **المسؤولية:** هي تحديد المسؤولية المقررة على كل طرف بدقة , والعمل على أدائها بكل صدق، وأمانة , وفقاً لقوله تعالى:﴿والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون﴾ , وقوله عز وجل ﴿إن اللـه يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل، إن اللـه كان عزيزاً حكيماً﴾.

وأن المسئولون المساهمين في الشركات عليهم القيام بدورهم في متابعة أداء إدارات شركاتهم، وعلى المساهمين مسؤولية كبيرة، وعليهم لعب دور أكبر في متابعة أداء مجالس الإدارة من خلال القراءة الدقيقة للبيانات المالية للمؤسسات , وأن مسؤولية كل طرف في الشركة

حددتها الشريعة الإسلامية بشكل دقيق , لأن أي مسؤولية يتحملها المسلم، بناء على تعاقد مع غيره , فهو غير مسؤول فقط أمام من تعاقد معه , إنما هو مسئول أولا أمام اللـه عز وجل , وفقا لقوله تعالى:﴿ وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه , ويخرج له يوم القيامة كتاباً يلقاه منشور﴾ , وجاء في قول النبي صلى اللـه عليه وسلم ﴿ كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته﴾ , كما أن المسؤولية في الشريعة الإسلامية مسؤولية لا تنتهي بقرار أتخذ في ضوء البيانات، والمعلومات الصادقة , بل هي ممتدة إلى نتائج هذا القرار.

3) **المساءلة:** هو ضرورة محاسبة كل مسؤول عن التزاماته , وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المجد، ومعاقبة المقصر , وهذا يتحقق بتطبيق نظام داخلي في الشركة للحوافز، وللعقوبات وتطبيقه على الجميع , مع وجود نظام قضائي عادل وحاسم في الدولة , وقد وضعت الشريعة الإسلامية في تنظيمها لعقود المعاملات أسساً لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد, ومن ذلك حديث ابن اللتبية. وفيه أن النبي صلى اللـه عليه وسلم استعمله على صدقات قومه من الأزد، فلما جاء حاسبه، فقال هذا لكم، وهذا أهدي إلي، فقال النبي صلى اللـه عليه وسلم : فهلا جلست في بيت أمك وأبيك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً، ثم قام النبي فخطب في الناس فقال: " فإني استعمل الرجل منكم على العمل فيما، ولاني اللـه فيأتيني .

فيقول هذا مالكم وهذا هدية أهديت إليّ أفلا جلس في بيت أبيه، وأمه، حتى تأتيه هديته إن كان صادقاً، فها هو النبي، قد حاسب ابن اللتبية، مع أنه مؤتمن على الصدقات وأوضح في الحديث أن قبول الهدايا في حق العمال لا يجوز، وأنه لو لم يكن عاملاً لما أهدي إليه شيء.

أما أفعال الصحابة، ومن ذلك ما روي أنه لما قدم معاذ بن جبل، علي أبي بكر رضي اللـه عنهمن اليمن، قال له أبو بكر رضي اللـه عنه: ارفع حسابك، فقال :أحسابان حساب من اللـه وحساب منكم، واللـه لا ألي لكم عملاً أبداً . فها هو أبو بكر –رضي اللـه عنه- يطلب من معاذ –رضي اللـه تعالى عنه- أن يقدم حسابه، وهذا شكل من أشكال الرقابة المالية والإدارية، والتي تعد بدورها شكلاً من أشكال الحوكمة . والأمر لا يقتصر على الجزاء الإداري أو القضائي , وإنما يتعداه إلى الجزاء الإلهي.

4) **الشفافية:** بمعنى الصدق، والدقة في المعلومات التي تقدم للأطراف الذين لا يمكنهم من الإشراف المباشر عن أعمال الشركة , التي لهم فيها مصالح , بهدف التعرف عن مدى أمانة وكفاءة الإدارة, في تسيير أموالهم والمحافظة عليها , وتمكنهم المعلومات الصادقة من اتخاذ القرارات السليمة , وعند غياب الإفصاح الحقيقي يعد خطورة شرعية تؤثر في صحة المعلومات , والأصل في المعاملات هو الإباحة , والنصوص الناهية عن التوصل إلى أكل أموال الناس بالطرق غير الشرعية، كالغش، والتدليس، والرشوة، هي كثيرة مثلقوله-صلى اللـه عليه وسلم-: ﴿من غش فليس منا﴾ وقوله تعالى: ﴿ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام، لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون﴾ , فهذه النصوص، وغيرها تفرض الشفافية، والنزاهة , وتحرم كل أشكال الكسب الحرام، وتوجب أن يكون الكسب مباحاً، وأن لا يتوصل إليه بطريق محرم، ولا شك أن الحوكمة تحقق مقصد هذه النصوص، وتعتبر إحدى الآليات المطلوبة لتحقيق تلك المقاصد، ومما سبق نستنتج أن الشريعة الإسلامية تتضمن كل مبادئ حوكمة الشركات التي جاءت بها المنظمات الدولية، والمفكرين الغربيين.

مراقبة الشركات وحماية حقوق المساهمين

لقد أدّت الأزمات المالية الشركاتية المتلاحقة إلى الإلتفات حول ضرورة تطبيق تحكم مؤسّسي على الشركات لتفادي الأزمات، والتعثّر، ولا يكون ذلك إلاّ من خلال إتّباع أساليب إدارة رشيدة توظّف تكاتف القطاعين العام، والخاص من أجل خلق هياكل إقتصادية ثابتة ومتينة تعيد الثقة للناس، وتملك القدرة على جذب الإستثمارات المحلية والأجنبية، وخصوصاً تعزيز قدرة الدول النامية على الجذب، ومكافحة الفساد، وتحسين قدرتها على الحصول على التمويل، والإندماج في الاقتصاد العالمي.

وفي سبيل تحقيق ذلك، فقد بدأت الهيئات النقدية الدولية برامج مشتركة تهدف إلى تقييم ممارسات حوكمة الشركات على مستوى الدولة قياساً بالمبادئ المتّبعة في منظمة الـ OECD، وهنالك ثلاث مستويات مهمة للتعامل مع هذا الموضوع:

- على مستوى الشركة.
- على مستوى رأس المال.
- على المستوى المؤسّسي، وبنية الاقتصاد ذاته.

وعليه فإن الحوكمة تتمّ من خلال مجموعة من القواعد، والأنظمة القانونية، والمحاسبية، والماليه، والإقتصادية بغرض تحكم الإدارة في تسيير أعمالها، والوفاء بمسؤولياتها تجاه المساهمين، والمودعين، وأصحاب المصالح، والمجتمع.

كما أن الحوكمة الشركاتية ليست مفروضة بتشريعات يضعها القطاع العام ممثلاً بالهيئات الرقابية فقط، بل هي مزيج يجمع إضافة إلى ذلك القواعد التنظيمية، والمبادئ، والتوجيهات التي يدفع إليها القطاع الخاص، والتي يجري وضعها، وتطويرها بإستمرار إستجابة للظروف السائدة في الأسواق، ولطلبات المستثمرين.

إن قوانين الشركات باتت تعطي دوراً متعاظماً لأعمال الرقابة بما يُسهم في إلزام الشركات بتفعيل مفهوم الحوكمة المؤسّسية، ومما لا شكّ فيه فإن تطوير إقتصاد وطني سليم يتطلّب إعطاء مزيد من الاهتمام، والرعاية بدوائر المراقبة، وإضفاء الإستقلال المالي، والإداري كاملاً، حتى تستطيع إطلاق أدوات رقابية فعّالة لضمان بيئة إستثمارية آمنة، ومتنامية، وبما يساهم في فرض حوكمة رشيدة للشركات المتمثّلة بإلتقاء مصالح الأطراف.

وهذا كله من خلال نسيج البيئة التشريعية المتعلّقة بتفعيل الرقابة القانونية على الإدارة، وتحفيزها على إتّباع أساليب الإدارة الجيّدة المتمثّلة بإضفاء طابع الشفافية، واتّباع مبادئ المحاسبة الدولية، واتّباع قواعد الإفصاح، والشفافية للمستثمرين، والدائنين، والمؤسسات ذات العلاقة بما يصبّ في مصلحة الشركة بإعتبارها شخصية اعتبارية مستقلّة عن شخصية مجلس الإدارة.

وللتعرّف على مساهمات دوائر مراقبة الشركات، لا بدّ من بيان الدور الرقابي المحدّد للدوائر المعنية، ومدى إنسجامه مع عناصر الحوكمة الرشيدة من خلال ما تضمّنته نصوص قوانين الشركات:

أولاً: حقوق المساهمين:

من الضروري الإنطلاق من مسلمة أن حماية حقوق المساهمين، هو أمر أساسي تعبّر عنه النصوص القانونية، وينسجم مع مفهوم الحوكمة المؤسّسية المتلخصة بأن إدارة الشركات المساهمة الخاصة، والعامة مسؤولة أمام مالكي الأسهم، وأصحاب المصالح الأخرى، حيث يجب تحديد ضوابط تمنع إدارات هذه الشركات من الإنحراف عن مرتكزات أساسية تقوم عليها حوكمة الشركات.

ثانياً: المعاملة المتساوية للمساهمين:

ساد النصوص القانونية بين المساهمين دون إستثناء، واعتبرت الذمّة المالية للشركة المساهمة العامة مستقلّة عن الذمّة المالية لكل مساهم فيها، وتكون الشركة بموجوداتها، وأموالها مسؤولة عن الديون، والإلتزامات المترتّبة عليها ،ولا يكون المساهم مسؤولاً تجاه الشركة عن تلك الديون، والإلتزامات، إلاّ بمقدار الأسهم التي يملكها في الشركة.

ثالثاً: دور أصحاب المصالح غير المالكين:

تركّز حركة الحوكمة الشركاتية على تفرّد، ونزاهة المسؤولين عن إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة، فهي تشدّد على أهمية تشكيل أعضاء مجلس إدارة يتحلّون بحسن الخلق، والحصانة، والعدالة، وضبط النفس، والإعتدال.

رابعاً: إنتهاج مبدأ الإفصاح والشفافية:

تتضمن قوانين الشركات عدد من النصوص المُلزمة للإفصاح عن الحقائق المتعلّقة بالشركة، وكذلك الإبلاغ الأمين عن التفاصيل المالية المتعلّقة بحقوق،ومحظورات أعضاء مجلس الإدارة، بل تعدّى ذلك إلى واجب مدقق الحسابات الذي يجب أن يعمل حسب المعايير الدولية.

خامساً: مجلس الإدارة:

يمنح المستثمرون في الشركات المساهمة سلطة إدارة الشركة إلى مجموعة من الأفراد تعهد إليهم مهمة صناعة القرارات التي تخدم مصلحة الشركة، والمستثمرين على أفضل وجه، وبهذا فإن الشركة لا تُدار من قبل مستثمرين لهم مصالح خاصة الأمر الذي يعني إدامة الشركة من جهة وحماية حملة الأسهم من تضارب الأهداف فيما بينهم، هذه المجموعة المخوّلة بإدارة الشركة، والتي ينتخبها حملة الأسهم تسمى بمجلس الإدارة.

إن معظم القوانين المنظّمة للشركات متعلّقة بمجلس الإدارة والتي تهدف إلى تعزيز ثقة المستثمرين بأن مجلس الإدارة سوف يتّخذ القرارات الصائبة حتى في أكثر المراحل دقّة عندما تتضارب مصالح حملة الأسهم، وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين فإن المجلس سيتّخذ قرارات تؤمّن مصالح الشركة وحملة الأسهم.

فالمجلس مسؤول عن إدارة أعمال الشركة وشؤون الموظفين فيها، ويعيّن رئيساً تنفيذياً (CEO) لتنسيق الجهود الإدارية، والإشراف عليها كما يخوّل صلاحية توظيف كبار الموظفين.

وتنصّ القوانين على أنه لا يجوز أن يترشّح لعضوية مجلس إدارة الشركة المساهمة العامة، أو يكون عضواً فيها أي شخص صدرت بحقّه أحكام قضائية في جرائم مخلّة بالشرف، أو أي جرائم أخرى مخلّة بالآداب العامة، أو أن يكون فاقداً للأهلية المدنية، أو حكم عليه بالإفلاس ما لم يرد له اعتباره.

كما يقع على عاتق مجلس الإدارة أن يقدّم تقريراً مالياً كل فترة زمنية محدّدة بالقانون يتضمن المركز المالي للشركة، ونتائج أعمالها، وحساب الأرباح،والخسائر، والتدفّقات النقدية المدقّقة مصادق عليها وأن يزوّد المراقب بهذا التقرير.

كذلك يوجب القانون على كل من رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة المساهمة العامة، وعلى كل من مديرها العام، والمديرين الرئيسيين فيها أن يقدّم إلى مجلس الإدارة إقراراً خطّياً بما يمتلكه، وكل من زوجته وأولاده القاصرين من أسهم في الشركة وأسماء الشركات الأخرى التي يملك فيها حصصاً، أو أسهماً فيما إذا كانت الشركة مساهمة في تلك الشركات الأخرى، وأن يقدّم إلى المجلس أي تغيير يطرأ على هذه البيانات وعلى مجلس الإدارة أن يزوّد المراقب بنسخ عن هذه البيانات.

كما تضمّنت القوانين محظورات على رئيس مجلس الإدارة:

أ. لا يجوز لمن يشغل وظيفة عامة أن يكون عضواً في مجلس إدارة أي شركة مساهمة عامة، إلاّ إذا كان ممثلاً للحكومة أو لأي مؤسسة رسمية عامة أو لشخص إعتباري عام.

ب. لا يجوز لعضو مجلس إدارة الشركة، أو مديرها العـام أن يكـون عـضواً في مجلـس إدارة شركة مشابهة في أعمالها للشركة التي هو عضو مجلس إدارتهـا أو مماثلـة لهـا في غاياتهـا، أو تنافسها في أعمالها، كما لا يجوز له أن يقوم بأي عمل منافس لأعمالها.

ج. لا يجوز أن يكون لرئيس مجلس الإدارة، أو أحد الأعضاء، أو المدير العـام، أو أي موظـف يعمل في الشركة مصلحة مباشرة، أو غـير مبـاشرة في العقـود ،والمـشاريع، والإرتباطـات التـي تعقد مع الشركة، أو لحسابها.

كما ورد في القوانين بأن رئيس، وأعـضاء مجلـس إدارة الـشركة المـساهمة العامـة مـسؤولون بالتضامن، والتكافل تجاه المساهمين عن تقصيرهم، وإهمالهـم في إدارة الـشركة غـير أنـه في حالة تصفية الشركة، وظهور عجز في موجوداتها بحيث لا تستطيع الوفـاء بإلتزاماتهـا، وكـان سبب هذا العجز ،أو التقصير، أو الإهمال مـن رئـيس، وأعـضاء المجلـس ،أو المـدير العـام في إدارة الشركة، أو مدقّقي الحسابات، للمحكمة أن تقرّر تحميل كل مسؤول عن هـذا العجـز ديون الشركة كلها، أو بعضها حسب مقتضى الحال، وتحدّد المحكمة المبالغ الواجب أداؤهـا، وما إذا كان المسبّبون للخسارة متضامنين في المسؤولية أم لاه.

وإزاء مـا تقـدّم فـإن الحوكمـة الرشـيدة هـي الإجابـة الواضـحة، والـصريحة حـول الأسـئلة المشروعة التي تفرض نفسها في إطار عمل الشركات:

ما الذي يطمئن المستثمر (المـساهم) بـأن الـشركة التـي إسـتثمر مدخراتـه فيهـا ،تعمـل حـسب المصلحة العليا للشركة؟ وسيحصل هذا المستثمر في المقابل على عائد على إستثماراته؟ وما الـذي يؤكّد له بأن التقارير المالية التي تنشرها الشركة تبيّن الوضع المالي الحقيقـي للـشركة؟ ومـا الـذي يـضمن للمقـرض بأنـه سيـستردّ قيمـة قرضـه؟ ومـا الـذي يـضمن للموظـف بـأن الـشركة التـي

يعمل لديها ستستمرّ في العمل، وتـؤمن لـه لقمـة عيـشه في المـستقبل المنظـور؟ ومـا الـذي يضمن للمجتمع بأن هذه الشركة ستستمرّ في التوظيف، وإنتـاج الخـدمات والـسلع وتوليـد قيمة مضافة تدعم الوضـع الاقتـصادي في الدولـة وتعـزّزه؟ وكيـف يحـصل جميـع أصـحاب المصالح على حقوقهم في الشركة؟

أن هذه الأسئلة التي تشكّل المبرّرات لوجود الحوكمة فبدون الحوكمة، فإن جميـع الأطـراف المعنية في الشركة تراهن في إستثماراتها دون أي ضمانات.

الفصل الثالث

الحوكمة والحكومة الالكترونية

تمهيد

لقد وردت عدة تعريفات للحكومة الالكترونية فيما يأتي عينة من هذه التعريفات، على أنها إعادة ابتكار الأعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج، وتكامل المعلومات، وتوفر فرصة إمكانية الوصول إليها من خلال موقع الكتروني. كما أنها القدرة القطاعات على تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن، وقطاعات الأعمال بسرعة ودقة عاليتين وبأقل كلفة ممكنة مع ضمان السرية، وأمن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان، أو إنها نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الالكترونية المتطورة متجاهلة المكان، والزمان مع تحقيق الجودة، والتميز، والسرية، وأمن المعلومات .

ونستنتج من خلال هذه ما ذكر سابقاً، ما يأتي:

أ- تتسم الحكومة الالكترونية بدرجة عالية من الاعتمادية المتبادلة، والمتكاملة.

ب- انتظام معلوماتي افتراضي لا يمكن تلمس مكوناته، وعملياته، وإنما نعرفه من خلال نتائجه، وآثاره.

ج- أنه يعتمد على التقنية الرقمية ذات البنية الالكترونية.

د- إن المورد الرئيس فيها هو المورد ألمعلوماتي.

هـ- إن الحكومة الالكترونية مرتبطة بصورة أساسية بـالإدارة العامـة، وبـالأجهزة الحكوميـة، وان كانت لا تهمل القطاع الخاص، أو القطاعات الأخرى.

و- تسمح بالتبادل التأثيري بين أطـراف الحكومـة الالكترونيـة، وهـي المـنظمات الحكوميـة، والمنظمات الاجتماعية، والخيرية، والمنظمات المهنية، وجمهور المستفيدين.

محتوى ونطاق تطبيقات الحكومة الالكترونية

إن بناء الحكومة الالكترونية يعني الأخذ بالحسبان كل ما تمارسه الحكومة في العـالم الحقيقـي، سواء في علاقتها بـالجمهور، أو علاقـة مؤسـساتها بعـضها بـبعض أو علاقتهـا بجهـات الأعـمال الداخلية، والخارجية، إنها بحق إعادة هندسة، أو إعادة اختراع للقائم ووضعه في نطـاق البيئـة الرقمية التفاعلية، ومن وجهة نظرنا فإن محتوى الحكومة الالكترونية يجب أن يتضمن:

1- محتوى معلوماتي يغطي كافة الاستعلامات تجاه الجمهور، أو فيما بين مؤسسات الدولـة، أو فيما بينها وبين مؤسسات الأعمال.

2- محتـوى خـدمي يتـيح تقـديم كافـة الخـدمات الحياتيـة، وخـدمات الأعـمال آنيـاً.

3- محتوى اتصالي (هو ما يسمى تكـوين المجتمعـات) يتـيح ربـط إنـسان الدولـة، وأجهـزة الدولة معاً في جميع الأوقات، وبوسيلة تفاعل يسيرة.

وأياً كان الإنجاز ومستوياته في بناء الحكومة الالكترونية، فان ثمة أولوية للقطاعات التاليـة:

1- البيانات والوثائق.

2– تعريف الشخصية، سجلات الأحوال.

3- التعليم .

4– الخدمات الأكاديمية، والتعليم عن بعد .

5- الخدمات المالية، ووسائل الدفع.

6- الخدمات الاجتماعية.

7- السلامة العامة، والأمن .

8- الضرائب.

9- الرعاية الصحية.

10- شؤون النقل.

11- الديمقراطية، والمشاركة.

12- خدمات الأعمال.

المهارات الأساسية لإنجاح الحكومة الالكترونية

أن أي مشروع للحكومة الالكترونية يحتاج إلى عدة مهارات، حتى يكتب له النجاح، ويجب ملاحظة انه لا يمكن فصل هذه المهارات عن بعضها البعض من الناحية الواقعية، وبعض هذه المهارات مهارات تحليلية، تتعلق هذه المهارات بتحليل الأسلوب الإجرائي المتبع في أداء العمل، وانسياب المعلومات، والاطلاع على الطرق الأخرى التي يستعملها أناس آخرون، أو مؤسسات أخرى للتعامل مع ذات المسائل، مثل تتبع الحركة المالية في نظام الإدارة المالية، وكيفية تجميع البيانات، وتحديد مواطن القوة، والضعف مهارات إدارة المعلومات تعد المعلومات مصدرا نفيسا للغاية لأية مؤسسه، ويجب تحديد المحتوى ألمعلوماتي وجودة، وهيئة تمثيل تلك المعلومات، وتخزينها، وبثها، واستخدامها، والمحافظة عليها المهارات الفنية هناك العديد من المهارات الفنية المطلوب توفرها لأي حكومة الكترونية للتفاعل مع العديد من الأمور المتعلقة بها، مثل :

1- إدارة قواعد البيانات، والبرامج، والبيانات التي تحويها.

2- تصميم وبناء انظمه متوافقة مع البنية التحتية المتوفرة بالمؤسسات

3- تحويل البيانات من نظام إلى آخر آو من صيغة إلى أخرى، لتمكين استخدامها بطرق جديدة.

كذلك مهارة تصميم، وإدارة شبكات الحواسيب مهارات العرض، والتواصل مع الآخرين من الضروري، وخلال مراحل المشروع المختلفة تعميم كل من أهداف المشروع، والإجراءات، والنتائج إلى الأطراف الأخرى ذات العلاقة، وهناك حاجه دائمة لمقابلة القيادات التنفيذية، والتشريعية للحصول على دعم مادي، ومعنوي مستمر، تتضمن مهارات إدارة المشروع القدرة على التخطيط والتنظيم وتحديد الموارد الضرورية، ومتابعة العمل، وقياس النتائج، وحل المشكلات، لذا فإن هذه المهارات تتطلب التعامل مع معطيات الزمن، والتكلفة، والجودة.

معايير تحديد نجاح الحكومة الالكترونية

من أهم عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية:

1- تفعيل دور اللجان التوجيهية الوطنية للحكومة الإلكترونية.

2- تطوير الكوادر الفنية العاملة في مجال الخدمات الإلكترونية لدى جميع الدوائر، والمؤسسات الحكومية، بما ينسجم مع المشاريع من خلال التدريب.

3- توفير الخبرات اللازمة في مجال الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات.

4- التعاون الإيجابي المثمر فيما بين المؤسسات الحكومية في عمليات اتخاذ القرار، فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية.

5- إدامة وضمان استمرارية تطبيق إستراتيجية الحكومة الإلكترونية انسجاماً مع استراتيجيات القطاع العام، والبرامج.

6- التزام كافة الدوائر الحكومية بالسياسات، والمقاييس، والمعايير الفنية الخاصة بالحكومة الإلكترونية.

7- أهم هذه العوامل زيادة انتشار خدمات الانترنت، وتوفير الحواسيب.

8- الترويج، والتوعية في استخدام الخدمات الإلكترونية.

أهداف الحكومة الالكترونية

تسعى منظومة الإدارة الالكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على مختلف المستويات الوطنية العامة، والخاصة، ومنها :

1- تقديم آليات فعالة و داعمة لاتخاذ القرارات.

2- تكامل، وترابط أجزاء التنظيم الإداري العام .

3- تطوير العمليات الإدارية و تعزيز دورها في خدمة الأهداف المؤسسية.

4- محدودية الميزانية المخصصة.

5- ضمان التدفق السلس للمعلومات دقة، وكفاية خلال التوقيت الملائم، وبالجاهزة المستمرة.

6- الصعوبات التي تواجه بناء حكومة الكترونية للحكومة الالكترونية، والعالم الالكتروني بشكل عام عدة أبعاد أساسيه، ويجلب كل بعد مجموعة من القيود، ومواطن الضعف التي تحد من تحقيق الحكومة الالكترونية وتتضمن القيود، البعد السياسي.

7- تخفيض التكاليف، والهادر، وتحسين الإنتاجية .

8- القضاء على الروتين، والبيروقراطية، وغيرها من مضادات التطور .

9- بطء عملية اتخاذ القرارات.

10- غياب قانون المعاملات الالكترونية .

11- البيروقراطية .

12- النقص في المهارات الضرورية لتقنية المعلومات، والاتصالات .

13- عمليات الإصلاح، والاندماج .

14- ضعف المستوى التعليمي، والثقافي.

15- قصر فترة المسئولين المختارين شعبياً البعد الاجتماعي .

16- تواضع الثقافة المعلوماتية، والتفاعل الالكتروني .

17- ضعف القطاع الخاص والأهلي .

18- مدى قبول المواطنين لنماذج الحصول على الخدمة بشكل ذاتي (الخدمة الذاتية) .

الخصوصية، وسرية المعلومات البعد الاقتصادي .

19- شح الميزانية .

20- تواضع البنية التحتية للاستثمار .

21- الفساد الإداري البعد التقني.

22- ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة الدولية للمعلومات .

23- غياب المعايير الخاصة بالاتصالات، واستخدام المعلومات .

24- البرمجيات الحاسوبية، والاعتماد على التقنية .

أهم تحديات الحكومة الإلكترونية

1- زيادة نسبة انتشار الانترنت، وأجهزة الحاسوب، وجعلها متاحة لكافة شرائح المجتمع.

2- مواكبة تطوير القوانين والتشريعات للتقدم التكنولوجي السريع.

3- إدامة وصيانة الخدمات الإلكترونية من قبل المؤسسات الحكومية.

4- التقليل من مقاومة التغيير لدى البعض على مختلف المستويات ضمن المؤسسات الحكومية.

5- التوصيف الدقيق للإجراءات، وإعادة هندستها في مرحلة مبكرة في المؤسسات الحكومية.

مزايا الحكومة الالكترونية

ينوط بالحكومة الالكترونية أن تحقق الأغراض التالية:

1- تطوير البني التحتية في حقل التقنية، والتشفير، والاحتياجات التقنية في بيئتـي الاتـصال، والكمبيوتر.

2- تقديم موضع واحد للمعلومات الحكومية.

3- نقل التدابير الحكومية علي الخط.

4- تطبع النماذج الرقمية، وإتاحة تعبئتها علي الخط.

5- تزويد كل أصحاب العلاقة بمعلومـات متكاملـة، بهـدف مـساعدتهم في عمليـات اتخـاذ القرار.

6- تبسيط الإجراءات الداخلية بما يسهم في تطوير أداء المؤسسات الحكومية.

7- تقديم الخدمة الحكومية على الخط .

8- تسهيل نظام الدفع الالكتروني.

9- تحقيق فعالية الأداء الحكومي.

10- استخدام المعلومات الرقمية والوسائل الالكترونية في إدارة شؤون البلاد والمواطنين.

11- تسهيل التعاملات بين الحكومة، والمواطنين، والشركات (أصحاب العلاقة).

الفرق بين الحكومة الالكترونية والحكومة التقليدية

هناك مجموعة من الأسس التي تحدد أوجـه الاختلافـات الجوهريـة بـين المفهـومين، وهـي كالتالي:

1- **نطاق خدمة العملاء:** توفر ممارسات المفهوم التقليـدي لـلإدارة وجـود خـدمات للأفـراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع، وذلك وفقاً لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع، ولمدة أربع وعشرين ساعة يومياً في الإدارة الالكترونية .

2- **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:** الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكـون علاقاتها بـين أطراف التعامـل مبـاشرة , بيـنما الإدارة الإلكترونيـة تـشير إلى انتفـاء وجـود العلاقـة المباشرة بين أطراف التعامل , حيث توجد أطراف التعامل مع او في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية .

3- **طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف :** فـالإدارة التقليديـة تعتمـد عـلى الوسائل التقليديـة لإجـراء الاتـصالات بـين أطـراف التعامـل المختلفـة , بيـنما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

4- **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات :** تعتمد الإدارة التقليدية بـشكل أساسي على الوثائق الورقية , بينما تـتم ممارسـات الإدارة الإلكترونيـة دون اسـتخدام أية وثائق رسمية .

5- **مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:** توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم فدارة الإلكترونية .

6- **طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:** تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي , بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة , كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما، ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية .

7- **مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:** تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي .

ويمكننا أن نقارن بين الإدارة بمفهومها التقليدي والإدارة الإلكترونية في عدة أمور:

1- الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين , كانت تقوم على إدارة الآخر، بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة الذات.

2- أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية، والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط، والأوامر في الأسفل.

3- ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة، وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل، بينما الإدارة الإلكترونية ترتكز على الانترنت، وشبكات الأعمال، ويرى آخرون أن الإدارة التقليدية تعتمد على الهرمية، والسرية أسلوباً، ومنهجاً، بينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة الانفتاح، والشفافية، والتحالفات الإستراتيجية.

مراحل الحكومة الالكترونية

لمؤازرة المسؤولين عن المنظمات الإدارية العمومية في التفكير في الحكومة الالكترونية ومؤسساتهم، نصف في هذا الجزء المراحل المختلفة لبناء حكومة الكترونية . وتصف مراحل البناء، والتحول الهيكلي للحكومة، وهي ظاهرة متجددة، وتتطور باستمرار، ويمكن تقسيمها إلى: 1. الفهرسة .

2. التعامل.

3. التكامل العمودي .

4. التكامل الأفقي.

ومن أهم هذا المراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: التواجد والتفاعل:

تتركز المجهدات في المرحلة الأولى حول التمكن من الحضور المباشر(على الخط) للحكومة، ويتم بهذه الفترة بناء الصفحات الالكترونية، والنماذج مباشرة online، وفي بعض الأحيان تكون هذه المعلومات محدودة، وهي عبارة عن صفحات فهارس تكون بها وثائق الكترونية مرتبه، بحيث يمكن للمواطن البحث فيها، وإيجاد المعلومات الحكومية ذات الاهتمام، واستجلاب النماذج الضرورية.

وتسمى هذه المرحلة "الفهرسة" لأن العمل يتمحور حول فهرسة المعلومات الحكومية، وعرضها على الشبكة المعلوماتية world wide web، ولأن الحكومة في هذه المرحلة لا تملك الخبرة الكافية، فهي تفضل تقليل المخاطرة بانجاز مشروع صغير، وطبقاً لذلك فإن عدد المواطنين الذين يبحثون عن المعلومات الحكومية على الشبكة يتزايد بشكل مستمر، بدلاً من البحث في الوسائط الورقية، وإجراء المكالمات الهاتفية .

ويخيب أملهم إذا لم يجدوا المعلومات المطلوبة، ومن جانب الحكومة فإن التواجد على الشبكة المعلوماتية مفيد أيضاً لأن جل وقت موظفي الدولة يقضى في إجابات لسائله، واستفسارات بسيطة عن الخدمات التي تقدمها الحكومة، والإجراءات المتعلقة بها، ويعمل تواجد الحكومة على الشبكة على زيادة راحة المواطنين، وتقليل الجهد المبذول من الموظفين المقابلين للجمهور، كما يستخدم المواطنون هذه المعلومات لمعرفة السياسات، والإجراءات بالتحديد، ويعلموا أين يذهبون للحصول على الخدمات .

كما يستمر المواطنون في هذه المرحلة في استخدام الخدمات القائمة، مثل الاتصال بالهاتف، والحضور الشخصي لمكاتب الخدمة، ولكن بشكل اقل، ولا تقدم هذه المرحلة الكثير من الخدمات للمستخدم، إلا انه مع زيادة الاستخدام يزداد حجم المعلومات المعروضة على الموقع وتبدو الحاجة جلية لإيجاد موقع فهرسه index site يقدم ارتباطات لمواقع أخرى، وقد ينظم هذا الفهرس بناء على الدوائر الحكومية، أو تبعاً للمهام المناط بهذه الدوائر الحكومية .

ورغم بساطة التقنية المستخدمة في هذه المرحلة، إلا أن هناك عدد من التحديات التي تواجه عملية الإدارة، والتنظيم لتلك المواقع، وتتطلب الدوائر المختلفة حضور مختلف على الشبكة، وموارد ضرورية تخصص لهذا الغرض، وكذلك الحاجة لمراقبة، وصيانة المعلومات كلما تغيرت الإجراءات، والسياسات الخاصة بالدائرة الحكومية.

وهنا تبرز على السطح أهمية سرية المعلومات، لأنه من الممكن تتبع الأنشطة المنفذة مباشره على الخط، من قبل الدائرة الحكومية مثل المنتجات التي يكثر تداولها، والزمن المستغرق في كل صفحة، والوقت المستغرق في البحث . وبينما يمكن استخدام هذه المعلومات لتحسين المواقع، وما تقدمه، إلا أنها يمكن أن تتسرب إلى طرف ثالث لذا يجب تحديد .

وهنالك عدة سياسات تتعلق بأمور السرية أو خصوصية المعلومات عند الإعداد للموقع، لذا فإنه يجب تحديد مسؤولية التنسيق العام، والتخطيط للخدمات المقدمة على الموقع، وعادة ما تحال هذه المسؤولية إلى قسم تقنية المعلومات بالدائرة أو المؤسسة، أو قد تمنح هذه المسؤولية إلى جهة خاصة لمتابعة كافة التحسينات، والتعديلات . المسألة الأخرى المهمة في هذه المرحلة هي تحديد مسئولية من يجيب على الرسائل الالكترونية e-mails، إذ يحتوي الموقع عادة على عناوين بريد الكتروني لتلقي اسأله من مستخدمي الموقع، فقد تكون هذه الأسئلة خارج

إمكانيات، واختصاص المسئول على الموقع لذا يجب تحديد إجراء معين للتعامل مع هذه الرسائل، وكيفية التعامل معها.

المرحلة الثانية: التعامل :

مع تطور المواقع الالكترونية للحكومة، تزداد قناعة الموظفين والمواطنين بأهمية قيمة الشبكة المعلوماتية (الانترنت) كقناة خدمتيه أخرى وتزداد الرغبة في استغلالها، مما يشجع المواطنين على الإيفاء بمتطلبات الحكومة على الخط مباشرة online، بدلاً من الذهاب إلى أماكن محددة لإنجاز أعمال ورقيه، ويعطي التعامل الالكتروني أمل في تحسين كفاءة كل من المواطن الزبون والمؤسسة، بدلاً من الجدولة البسيطة للمعلومات (الفهرسة)، وتعد المرحلة الثانية بداية الحكومة الالكترونية، كحركة ثوريه لتغيير طريقة تعامل الجماهير مع الحكومة، وتعزز هذه المرحلة تعامل المواطن مع الحكومة على الخط مباشرة online موفرة ساعات طويلة من العمل الورقي، ومتاعب السفر إلى مكاتب الحكومة، ووقت الانتظار في طوابير مملة، وتعد عمليات تسجيل المركبات الآلية، ودفع الضرائب مباشرة على الخط، بداية الخدمات المعتمدة على التعامل المباشر عن طريق الاتصال في كلا الاتجاهين، إذ يتعامل المواطن مع الحكومة مباشرة عن طريق تعبئة النماذج الخاصة بالمعاملة على الخط مباشرة، وتستجيب الحكومة بمنح الموافقة والإيصالات، .... الخ.

كذلك من المهم جدا أن المواطن في هذه المرحلة يلعب دوراً ايجابياً، ليس فقط من خلال إجراء المعاملات مباشرة على الخط، ولكن من خلال المساهمة أيضاً في المنتديات المباشرة التي تسمح للمواطنين بالاتصال المباشر بموظفي الحكومة، وهذا يختلف عن مرحلة الفهرسة التي

تساعد المواطن في البحث عن المعلومة، إذ تبرز العديد من القضايا التـي تتطلـب التخطـيط للتعامل معها، مثل ما مدى جودة النظام المباشر على الخط مقارنة بالنظام المعزول.

المرحلة الثالثة : التكامل العمودي:

تتجه الأنظار في هذه المرحلة نحو التحول في الخدمات الحكومية، بدلاً مـن حركـة (ميكنـة) ورقمنـه الإجـراءات القائمـه، فتحقيـق الحكومـة الالكترونيـة لـيس مجـرد وضـع الخـدمات الحكومية على الشبكة، وما يجب أن يحدث هو تحولات وتغييرات دائمة في نسق الإجراءات الحكومية ذاتها، وربما في مفهوم الحكومة نفسه، فكـما تعيـد التجـارة الالكترونيـة تعريـف الأعمال الخاصـة والمجتمـع بمنظـور المنتـوج، والإجـراءات المتبعـة، فإنـه يجـب أن يـصاحب مراحل الحكومة الالكترونية إعادة صياغة مفهوم الخدمة ألحكوميه نفسها.

وفي المدى البعيد فإن الفائدة القصوى من الحكومة الالكترونيـة سـتتحقق عنـدما تـصاحب التغيرات التكنولوجية تغيرات في المنظمات ذاتها، فبعد انتشار خدمات المعـاملات لتراسـليه، وبلوغها درجة النمو الكامل، تزداد طموحات، ورغبات المواطنين، وفي نهايـة المرحلـة الثانيـة تكون نظم مرحلة المعاملات مشتته ولها الصفة المحلية الخاصة بالوحدة الإدارية الحكومية.

أن النمو الطبيعي بعد ذلك هـو توحيـد الأنظمـة المجـزأة عـلى مـستويات مختلفـة (عموديـاً) ووظائف متنوعة (أفقياً) من الخدمات الحكومية، إذ تحتفظ الهيئات الحكوميـة عـادة بقواعـد بيانات مستقلة ليست مرتبطة بالهيئات الحكومية الأخرى في نفس المستوى أو وحـدات إداريـه مناظره في مستوى ادني أو أعلى . ومن المتوقع أن تبدأ مرحلة التوحيـد (أو الانـدماج) العمـودي

في داخل الأطر الوظيفية ولكن في مستويات مختلفة من الحكومة أولاً، فمثلاً قد ترتبط الأنظمة المتوفرة في قطاع الصحة بالشعبيات مع الأنظمة في المستويات الأعلى بالقطاع بالجماهيرية.

وبالتالي فان المرحلة الثالثة تنجز بها عمليات الاتصال بين الأنظمة المحلية في الشعبيات بالأنظمة المناظرة لها بالهيئات ألعامه، إلا أن التكامل العمودي يفوق هذا الاتصال البسيط، فإذا أجرى مواطن معاملة مع إحدى الهيئات فإن معلومات المعاملة سيتم إرسالها إلى الجهات المناظرة، ويتم ربط هذه الأنظمة من المستويات المتعددة لتتخاطب مع بعضها، وبالتالي يمكن تبادل نتائج معاملات نظام معين مع نظام آخر، ويمكن توفير ذلك إما بخلق قاعدة بيانات مركزيه أو من.

وخلال شبكة من قواعد البيانات تتصل مع بعضها البعض، الهدف من التكامل العمودي هو دمج الأنظمة المحلية مع النظام العام للدولة، بغرض تسهيل عملية التأكد من معلومات معينه، أو البحث عن معرفه ما، وسيكون لها تأثير واضح في ربط الشعبيات ببعضها البعض مثل بناء قاعدة بيانات وطنيه لتسجيل المركبات الآلية، ورخص القيادة، وتسجيل حوادث المرور . ونظرا لأن المرحلة الثالثة تستهدف توحيد الهيئات، والدوائر الحكومية المتناظرة فإن عدداً من القضايا الهامة يبرز تحديات تقنيه مثل التخويل الالكتروني، وتطابق صيغ البيانات في حالة التبادل الالكتروني للبيانات، وكذلك سرية، وأمن المعلومات الخاصة بالمواطن.

المرحلة الرابعة : التكامل الأفقي:

أن التكامل الأفقي للخدمات الالكترونية الموزعة في حاويات وظائفية مختلفة يبين للمواطن قدرة تقنية المعلومات، ويصبح القصور في الطبيعة الوظائفية لكل من القطاع الخاص، والعام

أوضح مع ازدياد عدد المسئولين الذين تتكشف لهم الإمكانات المفتوحة للشبكة المعلوماتية، إذ أن المواطنين يطلبون تسهيلات، ومساعدات من الحكومة في أكثر من خدمه، فأولئك الذين يحتاجون إلى سكن هم بحاجة أيضا إلى تسهيل الحصول على خدمات تعليمية ورعاية صحية، والى تموين وهكذا، ويعمل التكامل الأفقي في هذه المرحلة على ربط قواعد بيانات مختلفة في مجالات وظيفية متنوعة .

ويسمح ذلك بالمشاركة في المعلومات، وبالتالي فإن المعلومات المخزنة لدى هيئة ما سيتم بثها لكافة الدوائر الحكومية، ومن الناحية الفنية فإن دمج قواعد بيانات متغايرة الخواص، وحل مسألة المتطلبات المتضادة للنظم عبر الهيئات هي حجر عثرة لأي حكومة في هذه المرحلة، فالبيانات، والمتطلبات الإجرائية في قطاع الصحة قد لا تتقارب مع المتطلبات في أنظمة قطاع آخر مثلاً.

مقومات التحول الناجح للحكومة الإلكترونية إصلاح العملية الإدارية

ليست الحكومة الإلكترونية مجرد عملية آلية العمليات، أو معالجة التصرفات، والأفعال القائمة في الأعمال الحكومية بالمصالح والأجهزة المختصة، بل تختص الحكومة الإلكترونية بتكوين عمليات، وعلاقات جديدة بين الحكومة والمواطنين والأعمال، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات ليست مجرد أداة لتحقيق عوائد، وتوفير التكلفة المترتبة علي تشغيل وتعيين القوى العاملة، أو في استثمار الوقت، كما أنه لا يتحقق بقيام العاملين بإعداد السجلات والوثائق الإلكترونية، بل إن الحكومة الإلكترونية تعتبر من الحلول الجوهرية لو استحسن استخدامها بشكل صحيح، علي إصلاح العمليات، والإجراءات القائمة التي تقوم بأدائها.

لذلك يجب عند تطوير الحكومة الإلكترونية البدء في التخطيط السليم لمشروعاتها، ودراسة المجال الذي تطبق فيه تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات التي يجب أن توظف لتكوين عمليات جديدة تتسم بالشفافية في حل المشكلات.

وتمثل الشفافية أسلوباً جديداً للتعامل في حل المشكلات التي تواجه مسار إمداد المعلومات، والخدمات الحكومية لجمهور المستفيدين، وعلى ذلك، فإن إصلاح العمليات الإدارية يمثل الخطوة الأولى في إطار عملية التحول الناجح نحو إقامة الحكومة الإلكترونية.

وعلى الرغم من إصلاح العمليات يعتبر أساساً، مرغوباً، ومتطلباً، إلا أنه من المهم تكوين أو خلق عمليات، وإجراءات جديدة تؤدي إلى إحداث تغيرات جذرية في أساليب، وطرق العمل الإداري، وخاصة في علاقاتها بالمواطنين، ومنشآت الأعمال القيادة الإدارية، حتى يمكن تحقيق عملية التحول للحكومة الإلكترونية بنجاح، يصبح من الضروري توافر عددا من القوى العاملة القادرة علي التعامل، والتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة، والتي سبق استعراض مجموعات المهارات اللازمة لها.

كما أنه بدون هذه الكفاءات المؤهلة للتعامل مع متطلبات الحكومة الإلكترونية، يصعب بل ويستحيل تحقيق أهداف إقامة مشروعات الحكومة الإلكترونية، حتى لو توافرت الإمكانيات والموارد المادية، والمعنوية، لذلك فإن الحكومة الإلكترونية تتطلب قيادة سياسية، وإدارية قوية تلتزم علنا بدعم الجهود التي تؤدي للتحول نحو الحكومة الإلكترونية من خلال توفير الوقت، والجهد، والمال، والموارد، والمناخ السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والتكنولوجي الذي يسهم في إطلاق قدرات القوي العاملة الإبداعية، والخلاقة، ومن هذا المقومات ما يلي:

1) **وضوح الإستراتيجية:** أن التحول نحو حكومة إلكترونية فعالة، وكفء، وناجحة يتطلب وجود رؤية، ورسالة واضحة المعالم، وأوليات محددة، ودقيقة في ضوء معايير، ومواصفات واضحة المعالم تتمشى، وتتطابق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتطلب الاستثمار الاستراتيجي توافر خطط استثمار واضحة، وأهداف محددة ترتبط بالموارد البشرية، والمادية المتاحة في الوقت المحدد لها.

وعلى ذلك تختار مشروعات الحكومة الإلكترونية علي أساس تحقيقها أقصى عائد ممكن يختص بعائد الاستثمار، أو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والمادية من هذا المنطلق، تنبثق ضرورة توافر معايير كيفية، وكمية لقياس الإنتاجية، والأداء الجيد المقبول.

2) **التعاون مع المجتمع:** حيث أن الحكومة الإلكترونية تقام في الأساس لخدمة المواطنين، ومنشآت الأعمال، وغيرها من منظمات المجتمع، ووحداته، لذلك يجب التعاون معها، ومشاركتها في بناء، وإرساء علاقات متبادلة، وتحالفات تعود بالنفع على المجتمع ككل.

ولا يقتصر التعاون علي العلاقة مع المواطنين ومنشآت الأعمال، ومنظمات المجتمع فحسب، وإنما بشمل أيضاً علاقة المصلحة الحكومية بإداراتها، ووحداتها، وتنظيماتها المتعددة، وعلاقة كل ذلك بمصالح، والأجهزة الحكومية الأخرى علي كافة المستويات المركزية، والمحلية، كما يجب أن تتعاون منشآت القطاع الخاص مع الحكومة الإلكترونية، بحيث لا يقتصر هذا التعاون علي المعاملات الإلكترونية فحسب، بل يجب أن يتضمن أيضا تبادل الرؤى، والأفكار، والاستشارات.

3) **المشاركة المدنية:** المشاركة والتضمين المدني في أعمال الحكومة الإلكترونية يعتبر عاملاً مهماً، وضرورياً لتأكيد فعاليتها، ونجاحها، حيث تتجه نحو تحسين مقدرات المجتمع، وفعاليته الحياتية، لذلك يجب مشاركة المواطنين، ومؤسسات المجتمع المدنية من نقابات، وجمعيات غير حكومية في اتخاذ القرارات الخاصة بالحكومة الإلكترونية من خلال التشاور، والمشاركة الإيجابية للتعرف علي وجهات النظر، والآراء المختلفة نحو مشروعات الحكومة الإلكترونية، الاستراتيجيات المشكلة للحكومة الإلكترونية يمكن تحديد سبع استراتيجيات أساسية ترشد، وتوجه الأداء في جهود إقامة الحكومة الإلكترونية بطريقة مقبولة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في التالي:

1- **سد الفجوة بين المهارات المطلوبة والمتاحة:** تحتاج الحكومة الإلكترونية إلي مهارات إدارية، وتواصلية، وتكنولوجية، وتنظيمية، وتسويقية، واقتصادية،... الخ، كما أن المهارات المحتاج إليها متجددة ومتغيرة علي الدوام، ولهذا العامل الاستراتيجي يجب التأكد على تنمية الموارد البشرية المحتاج إليها من الكفاءات المتاحة بالفعل، وتأهيل قوي عاملة جديدة، وتنمية المتوافر منها للقيام بمشروعات الحكومة الإلكترونية المتباينة، والمتعددة.

وفي هذا النطاق تعتبر مشروعات تدريب خريجي الجامعات على تكنولوجيا المعلومات،، وإقامة نوادي تكنولوجيا المعلومات، القرية الذكية الخ من المشروعات التي قامت بها وزارة الاتصالات، والمعلومات ذات طابع استراتيجي لسد الفجوة بين المهارات المطلوبة، والمتاحة.

2- **سد الفجوة الشاسعة بين التوقعات وإدراك المواطنين:** إستراتيجية سد الفجوة الشاسعة بين توقعات الحكومة، وإدراك المواطن العادي لخدمات الكومة الإلكترونية، تحدد برامج التوعية نحو تسويق المعلومات، والخدمات المتاحة بالفعل، والشفافية المطلوبة في مشاركة

الجمهور من المـواطنين، والأعـمال في إدراك نقـاط القـوة، والقـصور، والفـرص الناجمـة مـن الحكومة الإلكترونية، والمخاطر التي تمثلها.

3- **الوصول للمواطنين:** إستراتيجية الوصـول للمـواطنين المحتـاجين للمعلومـات، والخـدمات الحكومية بغض النظر عن قدراتهم في الوصول لتكنولوجيا المعلومـات، والاتـصالات، تحتـاج إلي إمكانية إمداد هذه الخدمات، وإتاحتها عبر مراكز خدمة المجتمـع مثـل مكاتـب البريـد، ونوادي رعاية الشباب، ونوادي تكنولوجيا المعلومات وغيرها.

4) **التحول في الخدمات**: تتمثل هذه الإستراتيجية في التحول من الخدمات الموجهة بـالبرامج الفرديـة لخدمـة متكاملـة تقـدمها الحكومـة الإلكترونيـة الوقـت الحقيقيـة، حيـث أن رؤى الحكومة الإلكترونية تعتـبر رؤى متكاملـة للإتاحـة المعلومـات، والخـدمات الحكوميـة التـي تقدم في الوقت الحقيقي المناسب . ويستدعي ذلك إحداث تغييرات جوهرية، وتحويليـة في الأنشطة، والعمليات التي لا يراها المستخدمون، حيث أنها تعتبر غير مرئية، وتتم في الدوائر الحكومية المقدمة لمعلوماتها، وخدماتها، وتشتمل هذه الأنشطة، والعمليات عـلي كثـير مـن الإجراءات، وتدفق العمل المرتبط بالأساليب الإدارية المختلفة والمتنوعة.

5) **التحول للديناميكية والتفاعل في الأداء**: إستراتيجية التحول من الويب الساكن إلي الويب الديناميكي النـشط تـرتبط بتفاعـل المـستخدمين مـع الموقـع المحـدد للحكومـة الإلكترونيـة بطريقة نشطة، وإيجابية، بحيث تتم التفاعلات، وملأ النماذج، وتسديد الرسوم، وغـير ذلـك بطرقة افتراضية على الويب حتى الحصول على المعلومات أو الخدمات المطلوبة.

6) **إتاحة الخدمات مـن خـلال بوابـات مكرسـة لـذلك:** إسـتراتيجية تـوفير الخـدمات مـن خـلال بوابات الحكومة الإلكترونية، وإيجاد حلول للمشكلات، والأمـور الخاصـة بالخـصوصية، ومـشاركة البيانات من خلال تكنولوجيا البوابـة Portal، حيـث يتطلـب ذلـك تكامـل عمليـات وإجـراءات أعمال جديدة، ووسائل لحماية الخصوصية، والسرية، وضـمان أعـلى مـستويات الأمـن، والجـودة، بالإضافة إلى حماية الملكية، وتوفير الخدمة الحكومية بسهولة وكفاءة وفعالية.

7) **وضع خريطة واضحة:** إستراتيجية صياغة خريطة واضحة المعـالم توضـح الوضـع الحـالي، والوضع المستهدف الوصول إليه في المستقبل، تشرك المستخدمين الحاليين، والمتوقعين بأبعاد، ومراحل، وبرامج الحكومة الإلكترونية.

8) **الـدعم والمـساندة المطلوبـة:** إسـتراتيجية دعـم ومـساندة جهـود، ومتطلبـات الحكومـة الإلكترونية من خلال توفير أدلة إرشادية، ونماذج أعمال مبتكرة، ومعلومات مفصلة وبـرامج توعية، وتدريب مختلفة، الحكومـة الإلكترونيـة قـاطرة التنميـة، والإصـلاح الإداري تتـسابق الحكومات حول العالم في إقامة ما يطلق عليه الحكومـة الإلكترونيـة، أو الحكومـة الرقميـة، التي تتيح تقديم الخدمات علي مدار الساعة للمواطنين بأماكن تواجدهم دون معاناة، ففي كل منطقة من مناطق العـالم، سـواء بالـدول الناميـة أو بالـدول الـصناعية المتقدمـة، تـضع الحكومات الوطنية، والمحليات بها المعلومات الحرجة علي الخط المباشر، وتـستخدم الـنظم الآلية لتبسيط العمليات التي كانت معقدة من قبل وتتفاعل إلكترونياً مع مواطنيها.

والحماس الذي يصاحب هذا التوجـه يـأتي جزئيـاً مـن الاعتقـاد أن التكنولوجيـا الحديثـة تحـول الشكل السلبي الغالب في الحكومة الفعلية إلى الشكل النشط الإيجابي، والتفاعلي مـع المـواطنين ومؤسسات الأعمال، ففي كثير من الأمـاكن، يـري غالبيـة المـواطنين أن حكومـاتهم لا تـستجيب

لحاجاتهم الملحة بالقدر الكافي، وأن انتشار تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات الحديثة ساهمت في تغيير النمط التقليدي للحكومة في توفير الخدمات، وإتاحتها أمام المواطنين.

والتعريف المنتشر للحكومة الإلكترونية أو الرقمية يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في تقديم الخدمات الحكومية بطريقة أحسن وأسهل، والسماح بالوصول إلى قدر كبير من المعلومات، وجعل الحكومة ذاتها أكثر استجابة لرغبات المواطنين . وقد تتضمن الحكومة الإلكترونية إتاحة الخدمات عبر شبكة الإنترنت والويب، والتليفون، ومراكز المجتمع، والأدوات اللاسلكية، أو نظم الاتصال الأخرى المتوفرة.

ومن الملاحظ أن الحكومات العادية تلعب دورا قيادياً هاماً في تحسين المدى الذي يستفيد منه المواطنون ومنظمات الأعمال في المجتمع، من خلال إتاحة الفرص التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات المتقدمة للمساعدة في تحويل أنشطة الحكومة من الطرق، والأساليب التقليدية ذات الطابع البيروقراطي إلى خدمات الحكومة الإلكترونية الديناميكية والتفاعلية، ولهذا التحول مظهر هام، وتأثير قوي علي اجتياز كل المراحل الحرجة المرتبطة باقتصاد المعرفة الأوسع.

وعلى الجانب الآخر فإنه يجب تطبيق معطيات الحكومة الإلكترونية وآلياتها بشكلٍ واعٍ ؛ فقد تكون مبادرات الحكومة الإلكترونية إهداراً للموارد، وتفشل في دعوتها من أجل إتاحة الخدمات الحكومية المفيدة للمواطنين، مما قد يؤدي إلى زيادة إحباط المواطنين مع الحكومة الفعلية.

ولذلك يجب أن نأخذ في الاعتبار المشاكل التي قد تواجه إقامة الحكومة الإلكترونية، وتقدم الخيارات لإدارتها، وذلك من خلال تحديد مفهوم، وماهية الحكومة الإلكترونية، وإبراز أهدافها، ومزاياها المرتبطة بالتنمية، والإصلاح الإداري، ووضع نموذج لها يبين أطرافها المختلفة، واستعراض كل من أبعاد الرؤية نحو الحكومة الإلكترونية، وعناصر التحول الناجح لتطبيقها، والمهارات الضرورية لتفعيلها، مع عرض مراحل تطويرها، وتنفيذها، كما تحتاج الحكومة الإلكترونية إلي إدخال، وتغذية مرتدة مستمرة من وإلي المواطنين، والمسؤولين الذين يتعاملون مع خدماتها.

كما أن نجاح الحكومة الإلكترونية يتطلب تغييراً في كيفية عمل وأداء الحكومة، وكيف تتفاعل مع المعلومات، وكيف يري المسئولون وظائفهم ويتفاعلون مع جمهور المواطنين؟، فمعيار هذا النجاح هو الشراكة الإيجابية بين كلٍ من الحكومة، والمواطنين، والقطاع الخاص.

تطبيقات الحكومة الالكترونية في دول العالم

1- تجارب غربية الولايات المتحدة الأمريكية:

لقد تراجع ترتيب أمريكا حسب تصنيف الأمم المتحدة من المرتبة الأولى عالمياً في عام 2005م إلى المرتبة الرابعة في 2008م، لعل من أهم ما يميز التجربة الأمريكية في هذا المجال هو تأثير فهم، ودعم القيادة لمشروع الحكومة الإلكترونية، فعند التأمل في التاريخ، نجد أن أول من بدأ بإدخال هذا المصطلح إلى البلاد هو الرئيس السابق بل كلنتون في عام 1997م حيث حدد ضرورة إدخال خدمات إلكترونية من خلال مواقع الجهات الحكومية.

كما قام خلال فترة رئاسته الثانية بتشكيل فريق عمل للتخطيط، والتنسيق لإدخال تقنيات الحكومة الإلكترونية في الجهات الحكومية، يأتي بعد ذلك الرئيس السابق جورج بوش في 2000م (وهو من حزب مختلف)، ويلغي تقريباً كل ما خططت له إدارة كلنتون، ويبدأ بفهم وخطط جديدة للمشروع مما سبب تأخيرا للمشروع و الكثير من المصادر الضائعة.

وشهد مشروع الحكومة الإلكترونية تطوراً ملحوظاً في عصر بوش ربما بسبب استمرار إدارته لفترتين رئاسيتين (8 سنوات)، ولولا ذلك لربما جاء الرئيس الجديد بأفكار مخالفة، كذلك مما يمكن للتجربة الأمريكية أن تفيدنا هو ضرورة التخطيط السليم لكيفية ربط المؤسسات، والدوائر الحكومية المختلفة إلكترونياً من خلال شبكات عمل، وسياسات عمل بيني.

فالأمر في أمريكا مختلف عن معظم دول العالم، فالحكومة مكونة من ثلاثة طبقات (مستويات):

1- المستوى الفيدرالي (الرئاسي) .

2- المستوى الخاص بكل ولاية (كل ولاية لها أنظمة مختلفة) .

3- المستوى المحلي (كل مدينة داخل كل ولاية لها اهتمامات مختلفة).

فكيف يمكن ربط جميع المدن أو الضواحي بمختلف مؤسساتها بجميع الولايات بمختلف قوانينها بالحكومة المركزية الفيدرالية في بوابة واحدة؟ من المنجزات في هذا الباب هو مشروع البنية الفيدرالية، والذي يهدف إلى ربط ودمج مستويات الحكومة المختلفة.

تطور الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

أن الجميع يعرف أن الولايات المتحدة الأمريكية هي قلب الحدث، وتعتبر من أكثر الدول المتقدمة تطوراً سواء" من الناحية التجارية أو الناحية التقنية، وأنا أعتقد أن تطورها يعود للمجهود الذي يبذله مواطنيها، وليس من الحكومة لأن الحكومة في أمريكا نظامها نظام معقد، فنوع الحكم فيها يكون حكم أفقي (horizontal)، والمقصود به، أن أمريكا متكونة من العديد من الولايات، ويترأس هذه الولايات جميعاً الحكومة الفدرالية، ومن ثم الحكومات التي تكون على رأس كل ولاية، ومن ثم الحكومة المحلية في كل بلدة وهذا هو المخطط Federal ثم State ثم Local ففي الولايات المتحدة الأمريكية، تمتد فترة حكم الرئيس 4 سنوات فقط، ويحق له تجديد هذه المدة، إذا أعاد الشعب انتخابه للمرة الثانية، يعني كل رئيس يحق له أن يحكم لفترتين فقط، ولكن ليس هذا الموضوع . كما أن بدايات أمريكا في إستخدام التقنية في الدوائر الحكومية، كانت في عهد كلينتون عندما كان يترأس الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1993م، حيث أدرك بأنه يجب أن تقوم الحكومة باسثمار التقنية، واستغلالها لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين بسلاسه أكثر، كان الفكرة قيد التنفيذ، وطبقت حتى عام 1998م بدأت نشاطات الحكومة الالكترونية بشكل ملحوظ .

وأصبح للولايات المتحدة الامريكية موقع الكتروني شامل لجميع الخدمات التي يحتاجها المواطن (usa.gov)، حيث أصبحت الخدمات متمركزة حول المواطن (citizen centric)، ولكن في عام 2000م تم خلع الرئيس الامريكي السابق بيل كلينتون، وابتدأ عهد بوش، حيث قام بعملية تنظيف لجميع الطاقم الذي كان مواليا" لكلينتون، وكون له طاقم عمل

جديد، وبذلك انتهت جميع الخطط التي كانت لم تستكمل بعد، والتي كانت تهدف لتطوير الحكومة الالكترونية، وفي سنة 2001م جاء بوش بخطط جديدة، ووضع أهداف جديدة لتطوير الحكومة الالكترونية فكون فريق أسماه (Quicksilver) هذا الفريق كان مسؤولاً عن تحقيق الأهداف التي وضعها بوش، ولكن كان هناك صعوبات واجهت عملية التطوير وادخال التقنية للدوائر الحكومية، ومن أهم هذه الصعوبات:

1- (culture agency): أن المقصود بها أن الناس يختلفون جميعا في الثقافة، والمعتقدات، وكذلك الحال في الدوائر الحكومية، حيث أنها تضم موظفين من مختلف الجنسيات، وكل له ثقافة مختلفة.

2- trust: هي تمثل انعدام ثقة الناس بالحكومة.

3- stakeholders resistance: هي تمثل الناس الذين لهم مصالح مع الحكومة سواء" كانوا مواطنين أو موظفين أو شركات، فطبعاً إذا حصل، وطبقت التقنية في الدوائر الحكومية فإنه من الممكن أن تحل التقنية محل الموظفين، يعني ممكن أن يفقد بعض الناس مقاعدهم الوظيفية.

تقنية الحكومة الإلكترونية في امريكيا

ان تقنية المعلوماتية غيرت بشكل جذري طريقة الاتصال، والعمل، والتعلم في المجتمع، واستطاعت الحكومة الإلكترونية أن تعيد صياغة الاتصال بين الناس، وحكوماتها، كما أن باستطاعتها جعل الحكومة أكثر استجابة لرغبات الناس، وتطوير التعامل فيما بينهم، الفكرة

الأساسية أن الحكومة الإلكترونية تصل الناس ليس فقط فيما بينهم، ولكن أيضاً في ميادين تبادل الأفكار، والنقاشات، والمبادرات، والابتكارات، والتعاملات، والنتائج.

ومع مرور الوقت ستُحدث الحكومة الإلكترونية ثورة في العلاقة بين الناس، وحكوماتهم ليس كزبائن للخدمات الحكومية فحسب، ولكن أيضاً كمواطنين يعيشون في مناخ من الحرية السياسية، كما يعتقد الأمريكيون أن الحكومة الإلكترونية تعني حكومة افضل.

كما أن عامة الأمريكيين يرغبون أن تمضي الحكومة قدماً في طريق التقنية المعلوماتية، ولكن بشكل حذر لضمان حماية الخصوصية، والأمن، إذ هي من الأولويات.

اما نظرة جميع الناس للحكومة الإلكترونية تمتد لأكثر من الكفاية الاقتصادية، والجودة في تقديم الخدمات لتشمل تثقيف، وتعزيز دور المواطنين في عملية صنع القرار، وجعل الحكومة اكثر مسؤولية، تشير الإحصاءات بهذا الصدد إلى أهم أربعة فوائد للحكومة الإلكترونية:

1- حكومة اكثر مسؤولية (36%).

2- سهولة الوصول للمعلومات (23%).

3- حكومة اكثر كفاءة وفاعلية (21%).

4- تسهيل الحصول على الخدمات العامة (13%) يلاحظ أن أهم شئ تقدمه الحكومة الإلكترونية، هو جعل القيادات الإدارية اكثر استجابة ومسائلة ومحاسبة على قراراتها، وأنشطتها .

2- المملكة المتحدة (بريطانيا):

كما تراجع ترتيب بريطانيا حسب تصنيف الأمم المتحدة من المرتبة الرابعة عالمياً في عام 2005م إلى المرتبة العاشرة في 2008م، من أهم ما واجهته الحكومة البريطانية في هذا

الصدد هو عدم إقبال مواطنيها على استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية بالرغم من إقبالهم الشديد على خدمات التجارة الإلكترونية في البلاد.

ويرجع أهم أسباب ذلك لتذبذب ثقة المستخدمين بحكومتهم، وشعورهم الكبير أن معلوماتهم الشخصية قد تكون عُرضة للانتهاك من قبل رجال الحكومة، سنخصص درس خاص إن شاء الله عن مصطلح الثقة، وتأثيره في تطبيقات الحكومة الإلكترونية، من ضمن الإجراءات التي اتخذتها الحكومة البريطانية لزيادة ثقة المواطنين، ومجاراة النجاح الكبير للتطبيقات التجارية الإلكترونية هو تطوير بوابة إلكترونية تدور حول رغبات واهتمامات المستخدمين.

فلم يعد يحتاج المواطن البريطاني إلى معرفة الجهة الحكومية المنفذة للخدمة المنشودة، فالخدمات قد تم ترتيبها في البوابة الإلكترونية حول أنواع المستخدمين والأحداث الروتينية التي تحدث في الحياة.

3- أستراليا:

تراجع ترتيب أستراليا حسب تصنيف الأمم المتحدة من المرتبة السادسة عالمياً في عام 2005م إلى المرتبة الثامنة في 2008م، من أهم ما يميز التجربة الأسترالية هو كيفية تعاملها مع مختلف الثقافات، والديانات، واللغات المختلفة في البلاد.

من خلال تطبيقاً لمبدأ الشمول الاجتماعي، والذي ينص على ضرورة توفير الخدمات المريحة لكافة شرائح المجتمع باختلاف أماكن تواجدهم، ودرجة تعليمهم، وثقافاتهم، قامت أستراليا بتطوير مواقع إلكترونية بعدة لغات، كالعربية، والصينية، والماليزية، والإندونيسية، واليونانية، والهندية، وغيرها .

أظف إلى ذلك معاناة الدولة من الهوة (الفجوة) الرقمية، حيث يقطن الكثير من السكان الأصليين (الأبورجين) في وسط البلاد (الصحارى)، والذين عادة ما تختلف نسبة تعليمهم، وقدرتهم على استخدام أو الوصول للتقنيات عن باقي السكان في المدن.

ومن جانب آخر، تفيدنا التجربة الأسترالية إلى ضرورة التنبه إلى التأثير السلبي في فرض موعد محدد لتوفير الخدمات الحكومية، حيث قام الرئيس الأسترالي السابق جون هاورد بفرض موعد محدد (نهاية 2001م) تلتزم فيه جميع الجهات الحكومية بأن تقوم بتوفير جميع الخدمات المناسبة إلكترونياً، الأمر الذي جعل المنفذين يسعون إلى توفير الكم المناسب دون النظر إلى الكيف (الجودة)، والكفاءة المرتجاة (التسرع في تقديم الخدمة الإلكترونية).

4- تجارب دول نامية سنغافورة:

لقد أطلقت حكومة سنغافورة قبل ثلاثة عقود من الآن خططاً، وأهدافاً تمكنها من تطبيق تقنيات حديثة لتقديم الخدمات الحكومية الالكترونية، واليوم نجحت الحكومة في الحصول على اعتراف دولي من كبرى المؤسسات العالمية في مجال الدراسات، والاستشارات بأنها من الدول المتقدمة في هذا المجال، حيث يحظى المجتمع السنغافوري .

ويستفيد من التقنيات في التمتع بالخدمات الحكومية، وغيرها من الخدمات باستخدام احدث التكنولوجيا العصرية، بحيث اصبح المواطن السنغافوري يستطيع انجاز، وتخليص معاملاته الحكومية من المنزل ليس هذا فقط ،بل يستطيع ان يتمتع بالخدمات في مجال التعليم، والصحة وغيرها من الخدمات في مختلف القطاعات عبر استخدام الهاتف النقال مما جعل كثيراً من دول العالم ومن بينها دول الخليج، وطبعاً السلطنة حريصة على الاستفادة من التجربة السنغافورية

في مجال تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونيـة التـي تعـد مـن أبـرز التحـديات التـي تواجـه حكومة السلطنة في الرؤية المستقبلية 2020.

وحكومة سنة 2011 كشفت عن المخطط الرئيـسي المـستقبلي للحكومـة الالكترونيـة، وهـذا دليل على انها مستمرة في مجال التطـوير، وابتكـار خـدمات جديـدة عـبر اسـتخدام احـدث التكنولوجيـا، واسـتثمار ثـورة المعلومـات، والاتـصالات التـي يـشهدها العـالم، فالحكومـة السنغافورية، وبحسب احد مسؤوليها، لا يكفيها ان تصل نسبة امتلاك كل عائلة سنغافورية حاسب آلي 98%، وانما تهدف الى الوصول الى العلامة الكاملـة، بحيـث تتأكـد ان كـل عائلـة سنغافورية.

5- الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي:

لقد تزايد اهتمام الحكومات بهذه التقنية، وتم وضع خططاً وطنيـة لتطويرهـا، واسـتثمارها على أكمل وجه، وذلك من خلال إرسـاء مفهـوم الحكومـة الالكترونيـة، ففـي بعـض الـدول، ارتفع الإنفاق على بناء مراكز لتقديم خدمة الحكومة الالكترونية إلى مبلغ 6.2 بليـون دولار عام 2003 كما هي الحال في الولايات المتحـدة الأمريكيـة عـلى سـبيل المثـال مـن واقـع 5.1 بليون دولار تم إنفاقها عام 2000، بينما استثمرت المملكة المتحـدة مبلـغ 4 بلايـين دولار في بناء نماذج للحكومة الالكترونية في مختلف المؤسسات، وسوف تستخدم كل هذه النماذج في دول الاتحاد الأوروبي، ناهيك عن أن الإنفاق على مثل هذه المـشروعات أصـبح يجـد تأييـداً كبـيراً لـدى الـدوائر الـسياسية في أغلـب دول العـالم للتغلـب عـلى مـشكلات البيروقراطيـة، والمركزية، وتأخر الخدمات، وطوابير الانتظار.

كما أصدرت الأمم المتحدة بالتعاون مع الجمعية الأمريكية للإدارة العامة تقريراً خلال عام 2001 أوضحتا فيه مؤشرات ترتيب الدول على مستوى العالم في مجال تطبيق الحكومة الالكترونية، ويمكننا ملاحظة أن الولايات المتحدة تأتي في المرتبة الأولى تعقبها استراليا، ونيوزيلندا، وسنغافورة، والنرويج، وكندا، والمملكة المتحدة، وهولندا، والدنمارك، وألمانيا، حيث اعتمد المؤشر على العديد من العناصر الكمية التي يمكن قياسها، مثل قدرة السكان في كل أنحاء الدولة على الوصول إلى المعلومات إلكترونياً.

كما أن المؤشر عكس إلى حد كبير الترتيب الاقتصادي العام للدول، وبناءً على ذلك فلقد خرج التقرير، بنتيجة مفادها أن هناك علاقة كبيرة بين التطور الاقتصادي، وفاعلية الحكومات الالكترونية، وأن هنالك نقص في التنسيق بين المنظمات الحكومية فيما يتعلق بعمليات بناء الحكومة الالكتروني، كما أنه ليس للمسؤولين عن بناء مشروعات الحكومة الالكترونية مكان محدد في الهياكل التنظيمية للمؤسسات، وتتوقف مشروعات الحكومة الالكترونية على الأولوية الممنوحة لها في الخطاب السياسي، بالإضافة إلى وجود فجوة رقمية بين المؤسسات المسؤولة عن الإدارة العامة. وهنالك العديد من الدراسات عن الحكومة الالكترونية في الوطن العربي، وتوصلنا إلى الملاحظات التالية:

1- وجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية، فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات تركت آثاراً واضحة في عدد المواقع الخاصة بكل حكومة عربية، وفي فحوى، ومضمون، ومحتوى هذه المواقع، عدم الإدراك الكامل والواعي لكل عناصر التكنولوجيا، والبرمجيات، وأهميتها عند بناء الحكومات الالكترونية في العالم العربي، مما يفقد المئات من المواقع الكثير من الأهداف التي بنيت من أجلها، وقد يعود ذلك إلى أن القائمين على مثل هذه المشروعات

غير متخصصين، أو أن هناك قصوراً في الوعي بعناصر التكنولوجيا، وخباياها أو عدم الإطلاع على الأدب المنشور، والإنتاج الفكري في مجال التكنولوجيا.

2- تحتاج العديد من الدول العربية إلى مزيد من الجهود في بناء مواقعها الحكومية، سواءً من حيث الشكل أو المضمون.

3- ليست هناك علاقة واضحة بين عدد المواقع الخاصة بكل دولة عربية، وتطبيقات مشروعات الحكومة الالكترونية، وفي مدى قدرة المواقع على تقديم العديد من الخدمات للمواطنين.

4- إن الخطاب السياسي، وتبني القادة السياسيين لمشروعات الحكومة الالكترونية يمكن أن يدفع المؤسسات العربية نحو بناء مواقع للحكومة الالكترونية في بلادهم، مما يدعم خطط الخدمة المدنية في تعزيز علاقاتها مع المواطن العربي.

5- هناك علاقة قوية بين تبسيط الإجراءات، والقوانين في دولة ما وبين قدرة الدولة على بناء مشروعات الحكومة الالكترونية.

وعليه فإنه من أجل من تكريس الوجود العربي في مجتمع المعلومات والحكومة الالكترونية، فإنه لابد من:

1- تعزيز الدراسات في مجال الحكومة الالكترونية، بحيث تسلط الضوء على معايير قياس الحكومات الالكترونية، ودفع التنافس بين المؤسسات الحكومية العربية في هذا الاتجاه، ووضع مؤشر عربي لقياس مشروعات الحكومة الإلكترونية في الدول العربية.

2- تبسيط الإجراءات الحكومية وتخفيض عددها، وإلغاء التزمت الحكومي البيروقراطي فيها واعتماد مبدأ الشفافية، وكذلك تخفيض التشريعات، والقوانين التي تحكم علاقة الحكومة

بالمواطن عند تقديم الخدمة إليه بما يمكّن من تسهيل عملية بناء مشروعات الحكومة الالكترونية.

3- تعزيز الإدارات العربية ومؤسسات تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بتكنولوجيا المعلومات، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات، بما يضمن وجود إدارات بعينها متخصصة في هذه المجالات، وبما يعزز الخطط الحكومية في هذا الاتجاه.

4- تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل دولة عربية، بما يضمن وصول الخدمات لمستحقيها.

5- سد الفجوة الرقمية بين المؤسسات الحكومية العربية داخل الدولة الواحدة، بحيث يمكنها إنتاج مواقع متزامنة، ويؤهلها لتقديم خدمات ذات مضمون حقيقي للمواطن العربي.

الحكومة الالكترونية في الأردن

إن مفهوم e-government هو تحدي كبير أمام كافة مؤسسات الدولة، وهو يعني الانتقال من العمل الحكومي التقليدي إلى نقلة نوعية تكنولوجية حديثة، ومتطورة .

أو هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير أسلوب العمل، وأداء الخدمات، سواء داخل المؤسسات الحكومية ذاتها، أو في تعاملاتها مع المواطنين، بما يمكن من تيسير اجراءات تقديم الخدمة، بحيث تصبح أكثر كفاءة , بالاضافة الى تقديم كافة الاحتياجات من المعلومات للمواطنين عن الخدمات، والقوانين، واللوائح ،والتشريعات عبر شبكة الانترنت.

وتتمثل غاية الحكومة الالكترونية في الأردن من اجل إدارة التحول في الحكومة، والتركيز على إرضاء متلقي الخدمة الحكومية، وتحقيق ذلك من خلال القنوات المختلفة لتوصيل الخدمة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وإدارة المعرفة، وتوظيف الخبرات، والكفاءات،

والكـادر المؤهـل لتطبيـق برنـامج الحكومـة الالكترونيـة، ومبادراتهـا، بحيـث تكـون سـهلة، ومقبولة للمواطنين.

كما إن برنامج الحكومة الالكترونية، يـساهم مـساهمة فاعلـة في التطـوير والتحـول الإداري للحكومة الأردنية، ولتحقيق هذه الغاية، يعتمد برنامج الحكومة الالكترونيـة في الأردن عـلى تطبيق المحاور التالية:

1- إدارة التغيير، وإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية .

2- تطبيقات ذات علاقة بالخدمات الالكترونية.

3- تعريف وإيجاد وتطوير بنية تحتية تكنولوجية مناسبة .

4- تعريف وإيجاد وتطوير هيكلية لبيئة تشريعية، وتنظيمية ملائمة .

5- إعادة هندسة الإجراءات بطريقة فاعلة، وتحقق كفاءة عالية .

6- التحول والتطوير في مجال التعليم، والتدريب ونقل المعرفة .

برنامج الحكومة الإلكترونية في الأردن

يتمثل برنامج الحكومة الإلكترونية في الأردن، كما في الآتي :

1) وحدة التخطيط الإستراتيجي للخدمات: يعنى هذا القـسم بوضـع الخطـط الإسـتراتيجية للحكومة الالكترونية، والتنسيق مع الدوائر والمؤسسات الحكومية، وغير الحكوميـة لتحديـد أولويات تنفيذ الخدمات الالكترونية .

2) وحدة أمن وحماية المعلومات: يعنى هذا القسم بتحديد، وتقليل المخاطر التـي تتعـرض لهـا المـوارد المعلوماتيـة، ووضـع الاسـتراتيجيات، والـسياسات، والخطـط اللازمـة لمنـع تلـك المخاطر، أو الحد منها.

3) وحدة إدارة العمليات: يعنى هذا القسم بإدارة عمليات الحكومة الإلكترونية من خلال تطوير البيئة التقنية للمؤسسات المربوطة مع الشبكة الحكومية الآمنة، وبناء شبكة آمنة لدعم الخدمات الالكترونية المشتركة، بالإضافة إلى دعم مركز اتصال للحكومة.

4) وحدة الجودة والمخاطر والاتصال: يعنى هذا القسم بإدارة المحاور الرئيسة الثلاثة على مستوى البرنامج، الجودة, المخاطر، والاتصال عن طريق تطوير آليات، ومنهجيات خاصة بمراقبة وقياس الأداء، وتقدم مشاريع الحكومة الالكترونية، بالإضافة لوضع السياسات، والمعايير، والإجراءات اللازمة لإدارة العمل في برنامج الحكومة الإلكترونية، ومتابعتها، وتحديثها، وتفعيلها.

5) وحدة إدارة التكنولوجيا: يعنى هذا القسم ببناء،وتطوير الإستراتيجية التقنية، وتطوير المفاهيم التكنولوجية العامة لمشروع الحكومة الإلكترونية، وتوفير، وتطوير السياسات، والمعايير الفنية، وتوفير وتطوير البنية التحتية،ومعايير تطبيقها.

6) وحدة إدارة التغيير: يعنى قسم "إدارة التغيير" برفع كفاءات ومهارات الموارد البشرية، بما يهيئ لهذه الموارد تقبل، وتأقلم التغييرات الجديدة، وبما يضمن الحفاظ على مستوى عال من الإنتاجية، وتحمل المسؤولية، والاستمرارية في تحسين الأداء.

7) وحدة إدارة البرامج والمشاريع: يعنى هذا القسم بإدارة برامج ومشاريع الحكومة الالكترونية، ودعمها عن طريق توفير أفضل الخبرات، والأدوات، والمنهجيات اللازمة.

المقارنة بين الحكومة الالكترونية في الأردن وامريكيا (الايجابيات والسلبيات)

أولاً: الحكومة الالكترونية في الأردن:

(الايجابيات)	(السلبيات)
1) توفير في الوقت، والمال، عند التعامل مع حكومة الكترونية يكفي عشر دقائق من العمل على الإنترنت لانهاء معاملته.	1) ضعف البنية التحتية (شبكة الاتصالات).
2) رفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام، وتعزيز التنافسية، ودعم وتسهيل جميع المعاملات، والخدمات الحكومية لتصبح أكثر فاعلية وشفافية	2) انتشار الجرائم الالكترونية والقرصنة، والمعلومات السرية والهامة، والتلاعب بها
3) التطوير والترويج لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.	3) تعطل العمل في حالة تعطل الكهرباء في احد الدوائر أو الشبكة.
4) توفير المعلومات المطلوبة بدقة عالية وأمان في الوقت المناسب .	4) ضعف مستوى النضوج عند الكثير من المواطنين.
5) انشاء قنوات اتصال اضافية مابين المواطنين والشركات من جهة والحكومة من جهة اخرى.	5) الكلفة المادية سواءً للمواطن أم للدولة.
6) تطوير وتحسين مهارات موظفي القطاع العام لتقديم الخدمات الإلكترونية.	6) عدم تقبل فكرة الحكومة الالكترونية، والاقتناع بالتقليدية في المعاملات.

ثانياً: الحكومة الالكترونية في امريكيا:

(الايجابيات)	**(السلبيات)**
1) الراحة وتوفير المال، التي تتمثل في دفع الفواتير أو تقدم الطلبات من خلال الهاتف الذكي، بدلاً من الذهاب إلى المكاتب المعنية والانتظار في الطابور إلى حين يأتي دورك، ويتمكن الموظف المختص من إنجاز معاملتك، وتوفير المال، والوقت، والجهد على جميع الأطراف المتعاملة بالحكومة الذكية، إضافة إلى تخفيض النفقات الحكومية، فبدلاً من تشييد، وبناء مبان قد تكلف الدولة ملايين الدولارات، يمكنها إنشاء مواقع إلكترونية آمنة للخدمات العامة بأقل التكاليف .	1) البنية التحتية المكلفة، والذي يتطلب إنشاء نظام إدارة حكومية ذكية امتلاك جميع المواطنين أو أغلبيتهم اشتراكات في خدمة الإنترنت، ولذلك فإن وجود أجهزة توجيه وبنية تحتية للاتصالات تعد أدوات مهمة للاتصال بالمواقع الحكومة، كما أن هيئات، ووكالات القطاع العام تحتاج إلى خوادم متقدمة، وأنظمة أمن للتعامل مع كميات هائلة من المعلومات والتهديدات الإلكترونية المعقدة.
2) زيادة مشاركة المواطنين، حيث تساهم الحكومة الذكية في زيادة مشاركة المواطنين في الحكومة، ويمكن أن يحدث هذا من خلال ربط المواطنين القاطنين بمناطق بعيدة في البلاد، بحيث يتمكنون من إرسال، واستقبال المعلومات بطريقة أكثر سهولة	2) الجرائم الإلكترونية، حيث أن مواقع الإدارة الإلكترونية لا تزال عرضة للهجوم من قبل قراصنة الحاسوب "الهاكرز" والجواسيس من دول أخرى، الأمر الذي يعرّضها لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها أو حتى إتلافها، لذلك لا تزال هناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق

	وأرشيف الإدارات الحكومية، سواءً المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول .
3) الشفافية والحد من البيروقراطية، عندما يتم تحميل السياسات، والتشريعات الرسمية على شبكة الإنترنت، فإنه سيكون من الأسهل على المحللين، والجمهور العام في جميع أنحاء البلاد تقييم ومناقشة القرارات الحكومية، وهذا الأمر بدوره يرتقي بمستوى الشفافية الحكومية، ويخول الجميع للوصول إلى المعلومات بحرية تامة، ويمنع الفساد بشكل فعال، حيث يستطيع المواطن الحصول على الخدمات في أي وقت خلال 24 ساعة يومياً من دون تدخل من جانب الموظفين.	3) عملية التطوير وادخال التقنية للدوائر الحكومية، حيث انه في حالة إذا حصل وطبقت التقنية في الدوائر الحكومية، فإنه من الممكن أن تحل التقنية محل الموظفين، يعني ممكن أن يفقد بعض الناس مقاعدهم الوظيفية.

الفصل الرابع

الحوكمة الالكترونية

تمهيد

يقصد بكلمة "الإلكترونية" في مصطلح الحوكمة الإلكترونية تلك الحوكمة المعتمدة على التكنولوجيا، والحوكمة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات (ICT) لتقديم الخدمات الحكومية، وتبادل معلومات معاملات الاتصالات، وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات القائمة بذاتها بين الحكومة والمواطن، وبين الحكومة والشركات، وبين الحكومات، وبعضها البعض، وكذلك عمليات الأقسام الإدارية، والتفاعلات داخل إطار عمل الحكومة بأكمله.

ومن خلال الحوكمة الإلكترونية، يتم تقديم الخدمات الحكومية المتاحة للمواطنين بطريقة مريحة وتتسم بالفعالية، والشفافية، والفئات الثلاث الرئيسة المستهدفة التي يمكن تمييزها في مفاهيم الحوكمة هي الحكومة، والمواطنون، والشركات، ولا توجد حدود واضحة في الحوكمة الإلكترونية .

وبوجه عام، يوجد أربعة نماذج أساسية متاحة هي من الحكومة إلى العملاء (المواطن) ومن الحكومة إلى الموظفين، ومن الحكومة إلى الحكومة ومن الحكومة إلى رجال الأعمال.

مفهوم الحوكمة الالكترونية

هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم افضل خدمات للمواطن .

أو هي استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، لتحسين الاداء الحكومي في تقديم افضل الخدمات للمواطن، من خلال تطبيق مبادئ الحكم الرشيد (العدل , المساواة , الشفافية , الرقابة , المتابعة).

الغرض من تطبيق الحوكمة الالكترونية

- تحسين الاداء العام للدولة من خلال الاهتمام بخدمة المواطن ووصول الخدمة اليه، وليس العكس أي ان الدولة يجب ان تتوقع الخدمات التي يحتاجها المواطن قبل ان يطلبها بنفسه (مايسمى بالخدمات الاستباقية)، ووصول هذه الخدمات الى كافة طبقات الشعب من الفقراء والاغنياء او من الذين لايملكون اي معرفة، او المام بالتكنولوجيا في اطار مايسمى الاحتواء المجتمعي .

- ان الغرض من تطبيق الحوكمة الالكترونية، هو لتحسين الاداء العام للدولة من خلال مكافحة الفساد وتحسين مبدأ الشفافية، ان مكافحة الفساد سيؤدي الى تحسين الخدمات عموماً، وتحسين الشفافية يؤدي الى تعزيز الديمقراطية خصوصاً من خلال مشاركة المواطنين في صنع القرار .

العوامل الاساسية لنجاح الحكومة الالكترونية

1- البنى التحتية للاتصالات.

2- موقع الحكومة الالكترونية على شبكة الانترنيت.

3- رأس المال البشري .

كيف نشجع المواطن على استخدام الحكومة الالكترونية

1- تقليل كلف استخدام شبكات الانترنيت .

2- زيادات حزمة الشبكات وسرعتها في نقل البيانات .

3- المنافسة في قطاع الاتصالات.

وفي بداية مشوار الحكومة الاكترونية الدول تسعى الى تـسهيل عـرض المعلومـات، والوصـول اليها، ويعتبر هذا ابسط انواع التطبيقات التي تنشر على المواقع الالكترونية، ثم يـتم تقـديم جزء من الخدمات للمواطنين باستخدام المواقع الالكترونية، بحيث يمكن انجـاز جـزء او كـل الخدمة الكترونياً.

الفرق بين الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

يتم التعامل مع كلا المصطلحين على أنهما يحملان نفس المعنى، على الرغم من وجود بعض الاختلافات بينهما.

فالحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيـا المعلومـات، والاتـصالات في الإدارات العامـة للحكومة، مع التغيير التنظيمـي، وتعلـم مهـارات جديـدة لتحـسين أداء الخـدمات العامـة، والعمليات الديمقراطية، وتعزيز الدعم للجمهور.

وتكمـن المـشكلة التـي تواجـه هـذا التعريـف أنـه لا يـنص عـلى وجـود إدارة لتكنولوجيـا المعلومات.

ولذلك فإن منظور الحوكمة الإلكترونية هو اسـتخدام التكنولوجيـا التـي تـساعد في الحكـم ويلزم إدارتها.

أن الحوكمة الإلكترونية هي المستقبل حيث تسعى العديد من البلدان جاهدة نحو تـشكيل حكومة خالية من الفساد.

والحكومة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال أحادي الاتجاه في حين أن الحوكمـة الإلكترونيـة هي بروتوكول اتصال ثنائي الاتجاهات.

ويتمثل جوهر الحوكمة الإلكترونية في الوصول إلى المستفيدين، والتأكـد مـن أن الخـدمات المخصصة للوصول إلى الفرد المطلوب قد تم الوفاء بهـا . لـذا ينبغـي أن يكـون هنـاك نظـام استجابة تلقائي لدعم جوهر الحوكمة الإلكترونية، حيـث تـدرك الحكومـة مـن خلالـه مـدى فعالية إدارتها.

ويتم تطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال المحكومين بواسطة من يحكمونهم.

ويعتبر تحديد هوية المستفيد النهـائي تحـديًا حقيقيًـا في جميـع الخـدمات التـي تركـز عـلى المـواطن، ويرجـع ذلـك إلى أن المعلومـات الإحـصائية التـي تنـشرها الحكومـات، والهيئـات العالمية لا تنشر دائمًا الحقائق.

ومن ثمّ فإن أفضل أشكال الحوكمة الإلكترونية هو ما يقلل عـدد المـستويات غـير المرغـوب تدخلها عند تقديم الخدمات الحكومية، ويعتمد ذلك على إعداد هياكل أساسية جيـدة مـع دعـم التنـسيقات المحليـة، والقـيم الثابتـة للحكومـات لتـصل إلى مواطنيهـا أو المـستفيدين النهائيين.

ويمكن التوصل إلى ميزانية التخطيط، والتطوير، والنمو من خلال الاسـتخدام الجيـد لنظـام الحوكمة الإلكترونية.

التحول الرقمي

أن التحويل الرقمي أو (الرقمنة) هي التقنية المُتبعة والتي تهدف إلى تحسين أداء الحكومة، كما أنها تؤثر على العمليات اليومية التي تتم في المؤسسات الحكومية، خدماتها، و مُنتجاتها.

والهدف الأساسي من التحويل الرقمي (الرقمنة) هو جعل المؤسسات تستغنى عن إستخدام الأوراق، مما سيؤدي إلى زيادة كفاءة وجودة العمل.

كما يعتبر (التحول الرقمي) إطاراً مهما لنجاح الأعمال يعيد تشكيل الطريقة التي يعيش بها الناس، ويعملون، ويفكرون، ويتفاعلون، ويتواصلون اعتماداً على التقنيات المتاحة، ومرافقاتها المتلازمة مع التخطيط المستمر، والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية، ولأن الوصول الى الخبرات التراكمية للبشرية صار أسهل فإن إعادة التشكيل إعتمادا عليها تتم اليوم بصورة أبسط، وأفضل، وأكثر فعالية، حتى تحولت أشياء اعتدنا عليها لفترة طويلة. وصارت نظرتنا للخبرات العالمية تمر عبر زجاج منقي اسمه (التحول الرقمي)، وهكذا تعاد صياغة بعض الخبرات، وتضاف التحسينات، وتتغير الأولويات باستخدام تحليلات متنوعة للبيانات، وتغذية راجعة من مؤشرات الأداء، وردود أفعال المستخدمين.

كما يبشر (التحول الرقمي) بنشاطات جديدة وأبواب رزق مفتوحة، حيث يشيع اليوم مفهوم "إصنع عملك بنفسك، ولا تبحث عن وظيفة إذ يمكن خلق أعمال جديدة بالنظر في البيئة المحيطة، والتفكير فيما ينقصها عبر تجميع الخبرات التراكمية المتعلقة، ومن ثم تنسيقها وتأطيرها وترتيب أولوياتها حتى تنضج الفكرة، ولا تخفى تجربة "أوبر" لسيارات الأجرة مع أنها لا تمتلك سيارة واحدة، وبهذا يوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية، ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين، ومستخدمين مع تحسين تجاربهم، وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مترافقة مع صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل، والتنفيذ.

ومع تطلع الجميع إلى تحسين الكفاءة، وتقليل الإنفـاق، وتطبيـق خـدمات جديـدة بـسرعة ومرونة، فإن التحول الرقمي يشكل اليوم تحـدياً للمؤسـسات لتتحـول إلى الإسـتخدام الـذكي للتقنية وتتدارس تأثير نماذج الأعمال الجديدة على نشاطاتها، وسيكون مدى ذكاء المؤسسات في بنـاء، وإدارة، وتـشغيل التقنيـة، وبناهـا التحتيـة واحـداً مـن أهـم العوامـل التـي تحـدد مستقبلها ولا يخفى كيف اضمحلت شركة عملاقة مثـل "كـوداك" لأنهـا أخفقـت في مواكبـة التحول الرقمي. وهكذا تواجه المؤسسات اليوم العديد من الخيـارات للوصـول إلى الخطـوة التالية في مجال صناعتها مع حتمية الإسـتثمار في التحـول الرقمـي بـدءاً مـن اسـتخدام لغـة تفاعلية طبيعية، وإيجاد طرق جديدة للتواصل، وانتهاء ببناء ذكاء اصطناعي يقدم المـشورة، وردود الأفعال.

والتحول الرقمي ليست خطوة واحدة، وإنما رحلـة طويلـة تتميـز بالحيويـة، والديناميكيـة تختلف مكوناتها وأولوياتها من مؤسسة إلى أخـرى، وهـي رحلـة تـستجيب بـشكل مـستمر لاحتياجات أصحاب المصالح المختلفة، وتواكب تطلعاتهم بشكل يتوافق مع التطور التقنـي، والإمكانات المتاحة.

ويفرض التحول الرقمي على المؤسسات الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكـثر إدراكـاً، ومرونة في العمل وقدرة عـلى التنبـؤ والتخطـيط للمـستقبل، وبهـذه الـسمات تـتمكن مـن الابتكار، والمواءمة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من اعمالها والسير نحو النجاح.

كما يدعم التحول الرقمي عمليات الانتقال من حالة إلى أخرى في هيئة خطية، أو دورية، أو تصاعدية، أو تراجعيه، مما يقتضي مجالا يتحرك فيه، وزمنا ينجز فيه ذلك التحول، والانتقـال . وبهذا يكون التحول الرقمي سيرورة لهـا بدايـة، ومراحـل تتطـور فيهـا، بيـنما تـتم متابعـة العلاقات التفاعلية بين العناصر المحركة، سواء كانت قوى داخلية، أو خارجية.

مفهوم التحول الرقمي

هو عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات، والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها.

خطوات التحول الرقمي

يمكن أن يبدأ التحول الرقمي من خلال بناء استراتيجية رقمية، وإجراء تحسين على الوضع الراهن، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية، ولتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمى في المنشئة . بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط الإستثمار مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة، ومحكمة لكافة الظروف، ولتدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود . وأخيراً وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي متطلب رئيسي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.

فوائد التحول الرقمي

أن التحول الرقمي له فوائد عديدة، ومتنوعة ليس فقط للعملاء، والجمهور، ولكن للمؤسسات الحكومية، والشركات أيضاً منها أنه يوفر التكلفة، والجهد بشكل كبير، ويُحسن الكفاءة التشغيلية، وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة، وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة، وإبداعية بعيداً عن الطرق

التقليدية في تقديم الخدمات، ويساعد التحول الرقمي المؤسسات الحكومية، والشركات على التوسع، والإنتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

تطبيق التحول الرقمي

يـتم تطبيـق التحـول الرقمـي عـبر طيـف يـشمل التقنيـات، والبيانـات والمـوارد البـشرية، والعمليات، حسب التفصيل التالي:

1- الموارد البشرية: تـشكل المـوارد البـشرية جانبـا حيويـا يـصعب عـلى المؤسـسات تطبيـق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قـادرة عـلى اسـتعمال البيانـات، وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيـذها كفـاءات بـشرية، وخبرات علمية، وعملية مع إيمان بالتغيير، والتطوير.

2- التقنيات: يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، والبيانات، والتخـزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية، ومراكز معلومات تسمح باسـتخدام جميـع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعـة . كـما يـستلزم ضـمان مـستوى خدمـة مناسـب لأفراد المؤسـسة، وعملائهـا، ومورديهـا عـبر فِـرق مهنيـة مـسؤولة عـن إدارة المنظومـة التقنية، والبنية التحتية للشبكة، سواء أكانت هذه المنظومة محلية، أو سحابية.

3- البيانات: يفـترض أن تقـوم المؤسـسات بجهـود إدارة، وتحليـل البيانـات بـشكل منـتظم، وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة، وكاملة مع تـوفير، وتطـوير أدوات مناسـبة للتحليل الإحصائي، والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل . كما يجب متابعة البيانات

بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها، والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة، وتوقعاتها.

4- العمليات: يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي، والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الامثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات، وإجراءات تغطي كافة نشاطات الشركة، وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة، والتطبيقات المطورة، والبيانات المعالجة.

ونظراً لأن التحول الرقمي يشكل ظاهرة ضمن الأكثر بروزاً في عالم اليوم، فإنه يحظى باهتمام العديد من المؤسسات وأصحاب المصالح، حتى صار حقلا للعديد من النظريات، والتفسيرات، وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية، والعلمية، والعملية، والأكاديمية بالرغم من تباين خلفياتهم، وأهدافهم، ومشاربهم . وبهذا فقد حفز التحول الرقمي انتقال المؤسسات من بيئة محلية داخلية إلى وضعية متميزة متكاملة مع البيئات الأخرى تولد انعكاسات مباشرة، وتنتج نمواً مستمراً.

وبناء التميز يتطلب مساهمة جميع الفعاليات الوظيفية، والإدارية، والرقابية لإنتاج تفاعل طبيعي، وتحفيز متغيرات جذرية تنشئ حركية طوعية مستمرة، وتولد نوعاً من الاستقطاب الصحي الذي يشغل قفزة انتقالية تؤدي الى إدماج العديد من قطاعات المؤسسة.

وموضوع التحول الرقمي لا يخص موظفي التقنية وحدهم، بل ينجم من تفاعل جميع أصحاب المصالح، ويتشكل بناء على مجموعة من المثيرات، والاستجابات التي تحدث داخل بيئة العمل، وكما يتجاوب الجميع مع أي سلوك يصدر عن أفراده في حالات، ومواقف مختلفة فإن التحول

الرقمي يستثير حوارات لا تنتهي، وتغيرات تنضج على نار هادئة، او ثائرة بينما يستمر التفاعل ويتعزز في حالة أشبه ما تكون بتفاعل كيماوي يؤدي إلى تغيير يعقبه تأثير، وتنتشر الأفعال، وردودها في اتجاهات مختلفة، وممتدة إلى أفكار الموظفين، ونفسياتهم وسماتهم الشخصية، واهتماماتهم، ومهاراتهم.

وهنا يبرز دور "الحوكمة" لوضع القواعد الأساسية لهذا التفاعل ابتداء، ثم ضبطه، والتحكم بمعادلاته، وتوازناته، ومخرجاته، والبحث في تفاصيله حتى يكون المنتج مفيدا للمؤسسة، متوافقا مع أهدافها، واستراتيجيتها، ومقبولاً من أصحاب المصالح.

كما أن الحوكمة أساس متين، يجعله الرواد ضمن بنائهم من أجل مساعدة المؤسسات على التقدم بثبات بمواجهة تعدد الوجهات، وتضارب المصالح، وتسلق المنتفعين، وهو مصطلح فرضه التطور، والضرورة، والهيئات لمنع انهيار المؤسسات، وتوقف النظم بعد المشاكل المالية العالمية، وانهيار شركات كبرى مثل عملاق الطاقة "إنرون".

وتشكل الحوكمة منهجاً واضحاً يحكم العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة، ويضبط إيقاعها، وآلياتها للتأكد من أن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها، واستراتيجياتها طويلة الأمد، وتجدد شبابها، ونضارتها باستمرار.

وتمنع الحوكمة ما يقوم به بعض أصحاب النفوذ، إذ يرسمون صورة نمطية، وقالباً مسبقاً يجعل لهم مكانا مخصصاً، ومكانة مميزة يستخدمونها لمصالحهم، وأهدافهم دون اعتبار لمصالح العمل الحقيقية، أو ترتيب مع موظفي التقنية، والهيئات الأخرى.

الفوائد وراء التحول الرقمي

1- تخطي توقعات المواطنين:

تُمكِن التكنولوجيا الموظفين من تعديل، حل، وإضافة بيانات جديدة في الحال، الأمر الذي يؤدي إلى تلبية إحتياجات، ومتطلبات المواطنين بشكل أسرع.

2- تحسين كفاءة العمل:

تطبيق، وإستخدام أدوات التحويل الرقمي، سيُساعد بالتأكيد على تسهيل التعاون بين الموظفين، والرؤساء في سبيل تحسين عمليات صنع القرارات في المؤساسات الحكومية.

توسيع نطاق الخدمات الحكومية

أن أحد جوانب التحويل الرقمي (الرقمنة) هو جعل المؤساسات الحكومية دائماً نُصب أعين المواطنين من خلال جميع الأجهزة التي قد يستخدموها، مثل الهواتف الذكية، والأجهزة اللوحية "التابلت" . وبالتالي سيتم تحسين وزيادة نطاق الخدمات الحكومية .

الحصول على بيانات أكثر من أي وقت مضى:

أن التحويل الرقمي "الرقمنة" هو توفر أدوات إستقصاء معلومات الأعمال، والتي ستجعلك قادر على الحصول على كُل المعلومات التي قد تكون في حاجة إليها، وإستخدامها في صناعة الخطط المُستقبلية للحكومة فب أي دولة.

وهنالك عدة أسئلة مهمة في هذا المجاتل:

- ماذا لو لم استطع التعامل مع النظام الرقمي الجديد؟

يوجد بدائل أخرى لمن لا يستطيع التعامل مع النظام الرقمي الجديد من خلال مكاتب البريد، او من خلال الاتصال الرقمي لطلب الخدمة الحكومية.

- ما أهمية ضبط منظومة بيانات المواطنين؟

منظومة بيانات المواطنين هي حجر الاساس في عملية التحول الرقمي، والتي من خلالها يتم الربط بين التطبيقات، وبعضها، والتأكد من عدم وجود اي أخطاء في وصول الخدمة لمستحقيها .

- هل يوجد سرية البيانات في المنظومة الجديدة ؟

نعم يوجد وسائل عديدة يتم اتباعها للحفاظ على سرية البيانات .

- لماذا التحول الرقمي أمن قومي ؟

لان أي خلل بالنظام الامني، وسرية البيانات للنظام الرقمي، سيجعل الحكومة بكامل بيانتها في يد قراصنة التكنولوچيا، مما يعرض أمن البلد القومي للخطر.

التحول الرقمي وانترنت الأشياء

أن انترنت الأشياء تيسر، وتساعد على انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات، والخدمات حيث تشهد أعداد الأجهزة المتصلة بإنترنت الأشياء حول العالم نمواً كبيراً، ويصل عددها اليوم إلى ما يقارب 8.4 مليارات جهاز، مع توقع وصول هذا الرقم إلى مئات المليارات . وبحسب توقعات مؤشر سيسكو للتواصل الشبكي المرئي، فسيكون أكثر من 500 مليار جهاز، وشيء متصلاً بالإنترنت بحلول العام 2030، ما يعني أن المرحلة الحالية، والمستمرة من التحول الرقمي أكبر أثراً، وأكثر صعوبة من مراحل التحول التقني السابقة.

ويقول خبراء إن الاضطراب الرقمي الذي تشهده معظم قطاعات الأعمال حالياً سيكون المحرك في تحقيق تغيرات جذرية في الإقتصاديات والمدن والمجتمعات الذكية . ومن هنا يفرض التحول الرقمي على المؤسسات الحكومية، والشركات الخاصة الإستفادة من إنترنت الأشياء

لتكون أكثر إدراكاً، وقدرة على التنبؤ، والمرونة في العمل وهي السمات التي ستمكنها من الإبتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها.

ولتحقيق النجاح، فإن على المؤسسات الحكومية والخاصة تطبيق الإطار الرقمي عبر طيف يشمل المحاور الأربعة الرئيسية التقنيات والبيانات والأشخاص والعمليات، وسيحتاج العدد الهائل من الأجهزة المتحركة، وأدوات الإتصال بالإنترنت والخدمات الرقمية في القطاعين العام والخاص إلى شبكات ضخمة، وبنية تحتية متطورة، ومن خلال التواصل الشبكي بين الأشخاص، والعمليات، والبيانات، والأشياء، فإن إنترنت الأشياء سيحمل معه إمكانيات تؤدى إلى سرعة وتيرة التغيير.

استثمارات الشركات في التحول الرقمي

لقد كشفت دراسة حديثة أن شركات العالم سوف تستثمر 2 تريليون دولار بحلول عام 2020 في تطوير تقنيات التحول الرقمي لديها، وهذه النقلة النوعية في حجم الإستثمارات تفرضها ضرورات تزايد تعقيدات قطاع تقنية المعلومات فيما يخص الأجهزة والتطبيقات، وزيادة الرهان على إنتاجية الموظفين الذين يعملون في أقسام تقنية المعلومات بأن لا تتعرض لأي خلل.

ولكي يحافظ مدراء تقنية المعلومات على قدراتهم التنافسية في الأسواق، ينبغي عليهم إعادة التركيز على استراتيجيات تقنية المعلومات، بحيث تكون قوة العمل الفعالة ذات المردود الأعلى محور العملية الإنتاجية.

التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة المؤسسات

لقد أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات، والهيئات التي تسعى إلى التطوير، وتحسين خدماتها، وتسهيل، وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لايعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة، بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة، ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً بشكل رئيسي وخارجياً .

وأيضاً من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع، كما أن التحول الرقمي يسهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها، بحيث يمكن أجاز الأعمال المشتركة بمرونة، وانسجام عال.

وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من مامضى لتحول المؤسسة رقمياً، ويعود ذلك، وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل، وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة، سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي، أو القطاع الخاص، أو كانت تخص الأفراد، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات، والهيئات، والشركات لتحسين خدماتها، واتاحتها على كافة القنوات الرقمية.

حوكمة التحول الرقمي

أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات الى تعقيد عملية التحكم، والإفادة من التطبيقات التي انتشرت في شتى مجالات العمل، وعلى جميع المستويات لتحقيق التقدم، وأداء الأعمال بفعالية، وكفاءة، ولا يخفى ما رافق هذا التقدم من المجازفات سواء أكانت مخاطر أم فرص. وبالتزامن مع الإنتشار الواسع للتقنية ظهرت أهمية الترابط بين التقنية، والحوكمة، والأعمال وتم تعريف العديد من المفاهيم، والمصطلحات التي تهدف إلى تطوير بيئة الأعمال وتحسينها وتكاملها.

ومن أهم هذه المفاهيم الحوكمة، والتحـول الرقمـي، وإدارة المخـاطر، وهيكلـة العمليـات، والإجراءات، والتصميم التقني، كما ظهرت مفاهيم مجمعة مثل الحوكمة التقنيـة، وحوكمـة التحول الرقمي، وبرزت هذه المصطلحات بصورة هامة، وحيويـة مترافقـة مـع إسـتراتيجيات المؤسسات للتطوير، والحد من المخاطر، والتلاعب.

وغالباً ما يشمل إطار الحوكمة مجموعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة، وقـوانين التـدقيق والمحاسبة، بالاضافة إلى ضرورة توفير منظومة متكاملـة مـن معـايير قيـاس الاداء، وتـسعى المؤسسات من خلال حوكمة عملياتها الداخلية، والخارجية إلى توفير التجانس بـين مختلـف وحداتها الادارية، بحيث تكون أعمال تلك الوحدات مكملة لبعضها البعض.

وتُساعد الحوكمة في ضبط منظومة المحـيط التفـاعلي المرتبطـة مـع التحـول الرقمـي حيـث تتشابك مجموعة مركبة من المكونات الرئيسية، والفرعية، مثل الشركات المـساندة، وأنظمـة الأعمال والوسائط التفاعلية بشكل مباشر أو غير مبـاشر لاسـتكمال العمليـات، والإجـراءات. وحوكمة التحول الرقمي تضبط تأثير التغيرات المختلفة في العنـاصر، والمكونـات، كـما تقـدم تحليلاً كلياً للمتغيرات الناجمة عن الخصائص القابلة للتغيير، والتعديل والتطور .

وبهذا تشكل حوكمة التحول الرقمي طريقاً واضحاً لتسهيل الأعمال بـشكل يواكـب التطـور، ويضمن توازناً متناسباً بين أصحاب المـصالح مـع تحقيـق الإسـتراتيجيات، والأهـداف بـشكل متواصل مع خلق فرص واعدة.

التحول الرقمي فى القطاعات الصناعية

يمكن أن تتحق الكثير من العوائد الإقتصادية جراء التحـول الرقمـي فى القطاعـات الـصناعية منها خلق خريطة صناعية، ومناطق صناعية مُطورة، بما يـتماشى مـع التكنولوجيـا الـصناعية المتقدمة، وتعتبر المدينة الجديدة نيوم أنموذجا في ذلك.

كما أن المجتمع الشبكي الرقمي في القطاعات الصناعية سيؤدي إلى اختصار الوقـت، وخفـض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر، وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية من خلال اسـتخدام التقنيـات الحديثة في كل التخصصات، والمجالات، والإقتصادات، والصناعات.

أن التحول الرقمي فى القطاعات الصناعية سيظهر المصانع الذكية المرتبطة بأجهزة استـشعار موصلة بالإنترنت، والتي تكشف بدورها عن الأعطال قبل وقوعها، كما يمكن إنجـاز مراحـل عملية الإنتاج بالشكل الذي يحد من إهـدار مـدخلات الإنتـاج مـما يعظـم مـن الإيـرادات، ويخفض من تكاليف الإنتاج، وأخيراً بالتحول الرقمي يتحقـق الـربط الفعـلي بـين الـصناعة، والمؤسسات التعليمية، ومراكز البحث العلمي لتقديم حلول، وابتكارات، ومبادرات لتطـوير الصناعة.

التحول الرقمي في مجال الخدمات المالية

في مجال الخدمات المالية، ازداد التحول الرقمي بشكل كبير، وأصبحت التقنيات الناشئة مثل بلوك تشين (Blockchain)، تقنية القياسات الحيويـة مـن المتوقـع لهـا أن تـسود لـسنوات قليلة. وفي الماضي، لم تكن الصناعة المصرفية تتعرض لمواجهة هذه التحديات الرقميـة في كـل عناصر موارد إيراداتهـا، وأدت تقنيـات مثـل Peer to Peer للـدفع المبـاشر، وبلـوك تـشين

الذي يمكن من الدفع بالعملة الإفتراضية، والبنوك الإفتراضية، إلى حدوث تحولاً في بناء الثقة في هذا المجال من حيث التحول الكامل في كيفية تخزين القيمة وانتقالها واستثمارها . ومع ذلك فإنها تتلقى استجابة كبيرة نظراً لقوتها، وتبحث العديد من البنوك الآن عن الطرق المناسبة للأمان مع هذا التغيير.

العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي

باختصار توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، والشركات منها نقص الكفاءات، والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة، والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي، والتغيير داخل المؤسسة، كما أن نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج تحد من نموها . التخوف من مخاطر أمن المعلومات، كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجيا يعتبر أحد أكبر العوائق، خصوصاً إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.

التحول الرقمي والمستقبل

سيكون مدى ذكاء، وتعاظم الدول في بناء، وإدارة، وتشغيل الحكومات، والبنى التحتية، والأعمال مبني على التحول الرقمي، والذي يعتبر أحد أهم العوامل التي تحدد مستقبل شعوبها . فالقادة يتطلعون إلى تحسين الكفاءات، وتقليل الإنفاق، وتطبيق الخدمات الجديدة بسرعة ومرونة . وهناك إمكانات ضخمة في الشرق الأوسط لبناء مجتمعات فعالة، وتنافسية، ومستدامة عبر التحول الرقمي، والذي سيعمل أيضاً على تحقيق تغيير جذري في خدمات المواطنين، وفي مجالات متعددة، مثل الصحة، والتعليم، والسلامة، والأمن، والتي ستحقق بإذن الله رضا المواطنين، وراحتهم.

كما يُساهم التحول الرقمي في تحـوّل أسـاليب العمـل في العديـد مـن القطاعـات، كـالنفط، والغاز، والخدمات المصرفية، وتجارة التجزئة، والسياحة، والـصناعات التحويليـة إلى أسـاليب حديثة يمكن أن تخلق فرص عمل جديدة، ومبتكـرة لتكـون مـساهمة في النمـو الإقتـصادي الكبير.

حوكمة تقنية المعلومات

تعرف حوكمة تقنية المعلومات بأنها العمليات التي تضمن الاستخدام الفعّال، والمؤثر لتقنية المعلومات لإتاحة الفرصة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

وهذا يعني أيضاً أن العمليات والمشروعات الخاصة بتقنية المعلومات، يجب أن تتناسب مع إستراتيجية المؤسسة، وتحظى عملية تحقيق أهداف المؤسـسة بأهميـة قـصوى لـدى الإدارة التنفيذية، ومجالس الإدارات . بالإضافة إلى ذلك، فأن قيام التدقيق الداخلي بتـوفير التقـارير المهنية والمستقلة لأداء تقنية المعلومات، والمخاطر المقترنة بهـا (بمـا في ذلـك حوكمـة تقنيـة المعلومات) هو لـيس مـن متطلبـات الإدارة التنفيذيـة، ومجـالس الإدارة فحـسب، بـل انهـا إحدى متطلبات جمعية المدققين الداخليين، ومن أهم بنـود حوكمـة تقنيـة المعلومـات، مـا يلي:

1) المعايير:

إن المعايير الدولية الخاصة بالممارسة المهنية لعمليات التدقيق الداخلية، والصادرة عن جمعيـة المدققين الداخليين، تحدد المتطلبات الخاصة بمخاطر تقنية المعلومات في معيار الـصفات الـذي ينص على أن المدققين الداخليين يجب أن تكون لديهم معرفة كافية بالمخـاطر، وأدوات الرقابـة

الأساسية على تقنية المعلومات، علاوة على ضرورة إلمامهم بأساليب التدقيق المتاحة القائمة على التقنيات، والتي تكفل لهم أداء مهام العمل المنوطة بهم.

وعلى الرغم من ذلك، يُتوقع ألا يتمتع جميع المدققين الداخليين بالخبرة التي يتمتع بها المدقق الداخلي الذي تكون مهمته الأساسية هي التدقيق على تقنية المعلومات.

وبشكل أكثر تحديداً، وفيما يتعلق بحوكمة تقنية المعلومات، ينص معيار الأداء على أن نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يقوم بتقييم ما إذا كانت حوكمة تقنية المعلومات الخاصة بالمؤسسة تدعم إستراتيجيات المؤسسة، وأهدافها، وهذا يعني أن المدققين الداخليين لا ينبغي لهم الإلمام بحوكمة تقنية المعلومات فقط، ولكن يجب أيضاً أن يكونوا قادرين على إجراء تقييم لمدى تناسبها مع إستراتيجية المؤسسة.

واعتماداً على المعايير ولتقديم التوجيهات لأعضائها، قامت جمعية المدققين الداخليين بتطوير إرشادات شديدة الأهمية حول كيفية التدقيق على مخاطر تقنية المعلومات . وتمثل التوجيهات العالمية للتدقيق على التكنولوجيا أحد المحاور الجوهرية لهذه الإرشادات . وتُعنى سلسلة التوجيهات العالمية للتدقيق على التكنولوجيا بمواضيع خاصة بمخاطر تقنية المعلومات، وما يجب أن يراعيه المدققون الداخليون عند إجراء عمليات التدقيق في المجالات المختلفة لتقنية المعلومات.

2) العناصر:

أن دليل تدقيق التكنولوجيا التدقيق على حوكمة تقنية المعلومات، هو الإصدار الأحدث من سلسلة التوجيهات العالمية للتدقيق على التكنولوجيا، ويهدف هذا الإصدار إلى تقديم

الإرشادات للمدققين الداخليين حول الموضوعات الأساسية، ومجالات تقنية المعلومات التي ينبغي التركيز عليها عند تقديم التقارير إلى الإدارة التنفيذية، ومجالس الإدارات.

وفيما يتعلق بعقلية الإدارة التنفيذية، ومجالس الإدارات (إضافة إلى الأطراف المعنية الأخرى)، يُعد الأداء، وتقديم النتائج من الأمور ذات الأهمية المطلقة . وبالنسبة لاستثمارات تقنية المعلومات، ستسفر المواءَمة الجيدة بين الأهداف المؤسسية، وتقنية المعلومات عن عائدات أكبر على استثمارات تقنية المعلومات . ولتحقيق هذه المواءمة بشكل أفضل، يجب أن تكون هناك هياكل حوكمة، وعمليات إدارية، وآليات رقابة مناسبة.

وتشير معايير جمعية المدققين الداخليين إلى أن حوكمة تقنية المعلومات تتألف من القيادة، والهياكل المؤسسية، والعمليات التي تضمن دعم تقنية المعلومات لإستراتيجية المؤسسة، وأهدافها، ويشير إلى خمسة عناصر للحوكمة الفعالة لتقنية المعلومات:

وفي سياق الحوكمة المؤسسية، تقوم الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بتوجيه، ومراقبة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وتقييم البدائل القابلة للتطبيق متى تطلبت الأمور ذلك، ويتيح هذا الأمر الفرصة للعناصر الخمسة لحوكمة تقنية المعلومات حتى تعمل بكفاءة، ونورد لكم فيما يلي وصفاً مُختصراً لكل عنصر :

1. **التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي:**

ينبغي أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي ،والتشغيلي تقنية المعلومات، وكيفية دعم تقنية المعلومات لعملية تحقيق أهداف المؤسسة، وينبغي أن تكون إدارة الأداء الإستراتيجي أحد العناصر الجوهرية للحوكمة الفعالة لتقنية المعلومات.

2. القيادة والدعم على المستوى التنفيذي:

يُعد مبدأ (القيادة بالقدوة) أحد وسائل التحكم الرئيسية التي ينبغي أخدها بعين الإعتبار، وتتضمن أيضاً طريقة وضع مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية لرؤية واضحة لتقنية المعلومات، وكيف تتوقع أن تدعم تقنية المعلومات عملية تحقيق أهداف المؤسسة.

3. تقديم الخدمات وقياس فاعليتها:

إن الإدارة المُسبقة للإنفاق في مجال تقنية المعلومات، وقياس القيمة الناتجة يزيد من احتمالية تحقيق عائد أكبر على استثمارات تقنية المعلومات، ويجب أن يكون النموذج المالي جزءاً من عملية إدارة الأداء التي تطبقها المؤسسة، والتي ينبغي أن تتضمن مقاييس تقنية المعلومات.

4. الهياكل المؤسسية وهياكل الحوكمة:

أن إحدى أدوات الرقابة الأساسية للحد من مخاطر تقنية المعلومات تتمثل في تحديد الهياكل المؤسسية، وهياكل الحوكمة بصورة مثلى، ويتضمن هذا تقديم التقارير حول الاختصاصات، والأدوار، والسلطات، والفصل الملائم بين الواجبات، والاستقلالية متى أمكن.

5. تنظيم تقنية المعلومات وإدارة المخاطر:

تشمل طريقة إدارة المخاطر ،والموارد الخاصة بتقنية المعلومات، ويرتبط هذا بالعناصر الأربعة الأخرى، اعتماداً على مبدأ "القيادة بالقدوة" بصفة خاصة، وكيفية توفير مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للدعم الكافي ،وتحديد كلٍّ من الرؤية ،والأهداف الأكثر تحديداً، وإصدار توجيهات واضحة على أساس تقييم متوازن للمخاطر فيما يتعلق بالأداء مقارنةً بالمطابقة،

والرقابة. وتضمن العناصر الخمسة مواجهة مخاطر تقنية المعلومات، وتحقيق نوع من التوازن بين الأداء، والمطابقة، ويساعد تحليل التفاصيل الخاصة بالعناصر الخمسة في تحقيق هذا التوازن.

3) الصلة بإطار كوبيت :

يمكن أن يعتمد المدققون الداخليون أيضاً على التوجيهات الصادرة عن اتحاد تدقيق، ومراقبة نظم المعلومات للتعامل مع المتطلبات الإلزامية لمعيار جمعية المدققين الداخليين:

أ. يستخدم اتحاد تدقيق ومراقبة نظم المعلومات إطار كوبيت كمعيار لحوكمة تقنية المعلومات، وإدارتها .

ب. وأسوةً بدليل تدقيق التكنولوجيا يؤكد إطار كوبيت على أن حوكمة تقنية المعلومات يجب أن تتولى تقييم متطلبات الأطراف المعنية، وتوجيه تقنية المعلومات من خلال تحديد الأولويات، والقرارات الرئيسة، ومراقبة الأداء .

وكما يمكن ربط عناصر دليل تدقيق التكنولوجيا بالعناصر الخاصة بإطار كوبيت بالنسبة لبعض مدققي تقنية المعلومات، قد تكون منهجية إطار كوبيت المنهجية المفضلة لتقييم حوكمة تقنية المعلومات، ولكن هذا سيستغرق المزيد من الوقت، وسيعتمد على نضج عمليات تقنية المعلومات لدى المؤسسة.

4) دور التدقيق الداخلي:

من أجل وصف دور التدقيق الداخلي في حوكمة تقنية المعلومات، فأن دليل تدقيق التكنولوجيا ينص على أن" نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يقيم هذا المجال ذي المخاطر العالية"، ولكن وفقاً للمسح السنوي الثالث لشركة بروتيفيتي الخاص بالتدقيق على تقنية

المعلومات، فإن حوكمة تقنية المعلومات قد جاءت من ضمن أبرز التحديات التـي تواجهها المؤسسات، وعلى الرغم من ذلك، فإن ٤٨ ٪ فقط من الشركات التي تحقق عائـدات سـنوية تزيد على ٥ مليارات دولار أمريكي ،قد قامت بإجراء تقييم لحوكمة تقنيـة المعلومـات وفقـاً لمعيار الأداء .

وكما ذكرنا سابقاً، يجب على المدققين الـداخليين تقـديم التقـارير عـن إدارة مخـاطر تقنيـة المعلومات بصورة فعالة، ويجب أن يرتكز أي تدقيق يُجرى عـلى حوكمـة تقنيـة المعلومـات على العناصر الخمسة المذكورة في دليـل تـدقيق التكنولوجيـا (الـذي يقـدم أيـضاً توجيهـات تفصيلية حول إجراءات التدقيق التي ينبغي تنفيذها)، وحتى قبل بدء التدقيق، يجب عـلى المدققين الداخليين أن يكونوا على ثقة بأنهم:

1) يدركون جيداً إستراتيجية المؤسسة، وإستراتيجية قسم تقنية المعلومات.

2) يمتلكـون المعرفـة والمهـارات المطلوبـة لتنفيـذ عمليـات التـدقيق عـلى حوكمـة تقنيـة المعلومات. إن الحـصول عـلى شـهادات متخـصـصة، مثـل شـهادة الاعـتماد مـن اتحـاد تدقيق، ومراقبة نظم المعلومات في مجال حوكمة تقنية المعلومات المؤسسية، يمكن أن يوفر للمدققين الداخليين كلاً من المهارات، والمصداقية عند إجراء التدقيق على حوكمة تقنية المعلومات.

الفصل الخامس

آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات

تمهيد

لقد أصبح إن الفساد المالي، والإداري سمة بارزة من سمات العصر الحديث، رغم إن نـشأته تعود في جذورها إلى بداية الخليقة، ونشأت البشرية، وذلك بدلالة ما ورد في القران الكـريم من قصص الخلائق ومنذ ادم عليه الـسلام، إذ إن أول مـن بـدأ بالإفـساد هـو إبلـيس الـذي استأذن رب العزة تعالى (قال ربي فانظرني إلى يوم يبعثون قال فانـك مـن المنظـرين إلى يـوم الوقت المعلوم قال فبعزتك لأغوينهم أجمعين إلا عبادك منهم المخلصين قال فالحق، والحـق أقول لاملأن جهنم منك وممن تبعك منهم أجمعين) .

وبذلك تعد ظاهرة الفساد المالي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار، وذات جذور تأخـذ أبعادا واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجـة شـموليتها من مجتمع إلى آخر، وهو داء خطير يهلك الحرث، والنسل لم تـسلم منـه أي دولـة في العـالم متقدمة كانت أم نامية، ولكن بدرجات ونسب متفاوتة .

وهذا ما تؤكده العديد من الدراسات بان الفساد المـالي، والإداري يقـل كثـيراً في الـدول ذات الاقتصاد القوي، والمستوى المعيشي المرتفع، بيـنما يرتفـع بمعـدلات و وتـائر كبـيرة في الـدول النامية بصفة عامة، وذات المستوى المعيشي المنخفض على وجه الخصوص .

ويتجلى ذلك من خلال الأوجه العديدة للفساد المـالي والإداري، كانتـشار الرشـوة، والتـسيب بين المـوظفين وضـعف الإنتاجيـة وتفـشي المحـسوبية ،والوسـاطة، وزيـادة الـروتين وتعقيـد الإجـراءات في تنفيـذ المعـاملات . سـوف يتنـاول الباحـث في هـذه الفقـرة مفهـوم الفـساد، ومظاهره، وأسبابه، وآثاره، وانعكاساته .

مفهوم الفساد لغة واصطلاحا

أن معظم الباحثين الأكاديميين حاولو تحديد معاني للمصطلحات التي تستعمل في بحوثهم في هذا المجال، وذلك لكي لا تخرج النقاشات، والتحليلات عن إطارها الموضوعي، ويتشتت جهد الباحث بدلاً من التركيز على نقاط محددة . وعليه سوف يتم تحديد معنى الفساد لغة، وتعريفه اصطلاحاً .

حيث منهم عرفو الفساد في معاجم اللغة في (فسد) الشيء يفسد بضم السين فساداً)، فهو فاسد، والمفسدة ضد المصلحة .

كما ورد الفساد في القرآن الكريم في مواضع عديدة ليدل على معاني مختلفة، فقد ورد ليعبر عن (الطغيان والتجبر)، كما في قوله تعالى (الذين لا يريدون علوا في الأرض ولا فساداً) (الآية 83 من سورة القصص)، أو (الجدب، والقحط) .

كما في قوله تعالى (ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون) (الآية 41 من سورة الروم)، أو (عصيان إطاعة اللـه)، كما في قوله تعالى (إنما جزاء الذين يحاربون اللـه ورسوله ويسعون في الأرض فسادا أن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف أو ينفوا من الأرض ذلك لهم خزي في الدنيا ولهم عذاب عظيم) (الآية 33 من سورة المائدة).

كما وردت تعاريف عديدة للفساد، إذ لا يوجد تعريف واحد محدد له، إلا أنها تمحورت جميعها على مضمون واحد وهو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية .

لقد ارتبط مفهوم الفساد في أذهان العديد من البشر بالشر، و ربما يكون اصدق تعريف له هو الذي ورد في موسوعة العلوم الاجتماعية " الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق

مكاسب خاصة، ويشتمل ذلك على جميع أنواع رشاوى المسؤولين المحليين، أو الـوطنيين، أو السياسيين، ولكنه لا يتضمن الرشاوى التي تحدث فيما بـين القطـاع. ويـرى الباحـث انـه في إطار هذا البحث يمكن أن ينظر إلى الفساد المالي، والإداري بأنه التغيير غير المرغوب فيـه في المعاملة بين القطاع العـام، والقطـاع الخـاص، الـذي يمثـل تقويـضا للثقـة العامـة، أو خرقـاً للقوانين، والسياسات، والإجراءات التي توضع موضع التنفيذ للصالح العـام، لغـرض تحقيـق المنافع الشخصية على حساب المجتمع، وذلك بإعطاء أو اخذ الرشاوي، أو الامتيازات، وذلـك بإساءة استعمال السلطة والنفوذ في المؤسسات الرسمية .

مظاهر الفساد المالي والإداري

ينطوي الفساد على آثار بالغة الخطورة، مدمرة للمجتمع، وبوصفه يمثل احد أشكال الـسرقة العامة للثروة الوطنية، فانه يتسبب في تسرب الأموال العامة بطرق غير مشروعة إلى جيـوب مرتكبي الفساد، وغالباً ما تجد طريقها إلى خارج البلد، بدلاً من توظيفها داخل البلد لجلـب المنفعة العامة .

وان الفـساد، كالجرثومـة الخبيثـة تفـترس الحكـم الجيـد وتقـوض أركانـه، وتـدمر الـشرعية السياسية، وتغتصب حقوق المواطنين العاديين، وتهمشهم في الحياة السياسية، بـل يـسهم في تشويه القرار الاقتصادي والسياسي، وتكون الخيارات والقرارات خاطئة، فتتسبب في تحويـل الخدمات من الفئات التي هي بأمس الحاجة إليها إلى جماعات المصالح المكتسبة .

وعندما يستشري الفساد في المجتمع، ويتحكم به، تهتز أركان الحكم، وتنقص سيادة القانون ويتمادى مرتكبو الفساد في البحث عن وسائل أخرى جديدة للحصول على مزيد من الأموال بطرق غير مشروعة، وعندما يتحكم الفساد بالمجتمع، ويضرب أطنابه فيـه، تـدخل الـبلاد في

حلقة مفرغة، حيث يغذي الفساد في إطارها نفسه بنفسه، وعندها يتعذر السيطرة عليه بسهولة، وللفساد المالي، والإداري مظاهر متعددة، وآثار خطيرة .

مظاهر الفساد المالي والإداري

أن للفساد المالي والإداري مظاهر، وتجليات سياسية ومالية وإدارية، وأخلاقية . حيث في الجانب السياسي، يتجلى الفساد في الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان الديمقراطية وفقدان المشاركة وفساد الحكام، وسيطرة نظام الحكم على الاقتصاد وتفشي المحسوبية . وفي الجانب المالي، يتمثل الفساد بالانحرافات المالية، وعدم الالتزام بالقواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة، ومؤسساتها، ومخالفة تعليمات أجهزة الرقابة المالية . وتتجسد مظاهر الفساد المالي بالرشاوى والاختلاس، والتهرب الضريبي والمحسوبية في التعيينات والمراكز الوظيفية .

أما الفساد الإداري، فانه يتعلق بالانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية التي تصدر عن الموظفين العموميين أثناء تأديتهم لمهام عملهم، وتتجسد مظاهر الفساد الإداري في التسيب لدى الموظفين وعدم احترام الوقت وتمضيته في أمور لا علاقة لها بمهام الوظيفة، واستحقاقاتها، وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار العمل وغيرها .

وفي الجانب الأخلاقي، يتمثل الفساد بالانحرافات الأخلاقية، والسلوكية التي يقوم بها موظفي الدولة، والمتعلقة بسلوكهم الشخصي، وتصرفاتهم المتمثلة باستغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، وممارسة المحسوبية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة، والجدارة عند تعيين الموظفين .

آثار الفساد المالي والإداري

إن للفساد المالي والإداري تكلفة، وخاصة في الشركات العامة، حيث يتم الحصول على مكاسب مالية، وامتيازات أخرى على حساب المجتمع . وتتمثل تكاليف الفساد المالي والإداري في الزيادة المباشرة التي تطرأ على تكلفة المعاملة، ومن ثم على السعر الذي يدفعه المستهلك للسلع أو المستفيد من الخدمات التي تقدمها الجهة التي تدفع الرشوة .

وإن الزيادة في التكلفة لا تعد بأي حال من الأحوال الجانب الأكثر خطورة من الجوانب الأخرى، فعندما يكون احتمال الحصول على مكاسب شخصية عنصرا من العناصر، فانه يتحول سريعاً ليكون العنصر الأوحد الهام في المعاملة، مع إزاحة عناصر التكلفة والنوعية، وموعد وكيفية التسليم، وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى جانباً عند الموافقة على منح العقود . وينتج عن ذلك اختيار موردين غير مناسبين، أو مقاولين غير ملائمين، بالإضافة إلى شراء السلع غير المناسبة .

وبناء على ذلك يتم إعطاء الأولوية للمشروعات الغير ضرورية على حساب الأولويات الوطنية الهامة بدون سبب سوى تمكين متخذي القرار الحكوميين من الحصول على رشاوى كبيرة، وسريعة . وبصفة عامة يمكن تلمس بعض الآثار الاقتصادية للفساد، ومنها :

1- يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع، وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة، وبقية أفراد المجتمع .

2- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام، وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار، وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها .

3- للفساد اثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات، والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات إن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية، وقد يعطلها، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة .

أسباب ظهور الفساد المالي والإداري

لا يمكن معالجة الظواهر السلبية التي تعاني منها المجتمعات مالم يتم تشخيص أسبابها، وبواعث

نشؤها . وقد حدد البنك الدولي World Bank مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي، والإداري، أبرزها ما يأتي :

1 –حصول فراغ في السلطة السياسية ناتج عن الصراع من اجل السيطرة على مؤسسات الدولة .

2 – وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة .

3 – تهميش دور المؤسسات الرقابية، وقد تكون تعاني من الفساد هي نفسها .

4 – ضعف مؤسسات المجتمع المدني، وتهميش دورها .

5- توفر البيئة الاجتماعية، والسياسية الملائمة لظهور الفساد .

إضافة إلى ما تقدم، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد لأسباب حدوث الفساد المالي والإداري، وهي :

1) البعد السياسي : تتمثل أسباب الفساد الإداري، والمالي بـالإرادة الـسياسية الـضعيفة التـي تتعـايش مـع الفـساد، ولا تمتلـك المبـادرات لمكافحتـه، فإنهـا حتـى وان أعلنـت عـن إصلاحات، فإنها تبقى من قبيل العبث، ويصبح من ثم وجود المصلحين بلا معنى، حتى وان توفرت لديهم الجدية والرغبة الصادقة في الإصلاح . وبدون الإرادة السياسية، فـان مواجهة الفساد ستقتـصر عـلى الـشكل لـيس إلا، ويبقـى دور المـصلحين مقتـصرا عـلى المناشـدات، والنـداءات، والتمنيـات التـي لا تغنـي ولا تـسمن مـن جـوع . وان غيـاب الإرادة السياسية يؤدي إلى غياب دولة المؤسسات السياسية، والقانونية، والدستورية . وعند هذا المستوى تظهر حالة غياب الحافز الذاتي لمحاربة الفساد تحت وطأة التهديد بالقتل والاختطاف، والتهميش، والإقصاء الوظيفي . كـما تتعطـل إلى حـد بعيـد آليـات الرقابة في الدولة ويخبو وازع المساءلة والمحاسبة، حيث إن الحكومة لا تحاسب الإدارة مع علمها بالفساد المستشري في أوصالها، وان يد القضاء لا تطول المـسؤولين في الدولـة مهما قيل أو عرف أو شاع عنهم، وان هيئـات الرقابـة تكـون معطلـة أمـا بفعـل شـدة الفساد الذي يتجاوز في أبعاده قدرتها، أو لان دم الفساد اخذ يدب في عروق بعضها .

2) البعد الاقتصادي : يتمثل في البطالة وتدني الرواتب، والأجور وتباين الدخول بشكل كبـير، وانخفاض مستو المعيشة بشكل عام، فضلا عن غيـاب الفعاليـة الاقتـصادية في الدولـة وكثرة الصفقات التجارية المشبوهة او الناتجـة عـن عمليـات السمـسرة يحتـل الفـساد المالي فيها حيزاً واسعاً .

3) البعد الاجتماعي : يتجلى عندما يغـدو لكـل شيء ثمـن يقـاس بالـدنانير، وعنـدما يغـدو للقيام بواجب وظيفي معين ثمن، و لإجراء معاملة مع إدارات الدولـة ثمـن، ولتـصريف أعمال الحكم ثمن، وللكلمة في وسائل الإعلام ثمـن، ولحكـم القـضاء في بعـض الحـالات

ثمن . وعندما يصبح لكل شيء ثمن، فان الفساد قد أضحى في حياتنا العامة من صلب ثقافة المجتمع وبذلك يكون المجتمع في هذا الحال قد ابتلي بما نسميه ثقافة الفساد، وعندما يكون الفساد من صلب ثقافة المجتمع يصعب علاجه . فالفساد لا ينتج إلا مزيدا من الفساد، والفاسد لا يرى في فساد عيبا، وهنا يشكل الفساد طوقاً يحتاج إلى من يكسره بقوة خارقة .

دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري

يعد الفساد المالي والإداري من اخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة، ويتمثل الفساد المالي والاداري بالمكاسب، والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع، والتي سبق وان أشار أليها الباحث آنفا، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس، والبقاء، وبالتالي تآكل رأس المال.

وبدلاً من أن تكون هذه الشركات احد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو، تصبح عبئا على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره . تؤدي حوكمة الشركات دوراً مهماً في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي، والإداري، وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من Hess و Impavido إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية . وسيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر، وكما يأتي:

1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة، وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة . ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى مجلس

الإدارة، هنا يذكر كـل مـن Singh و Harianto إن الناشـطين في مجـال حوكمـة الـشركات والباحثين، والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمـي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيـين وإعفـاء ومكافـأة الإدارة العليـا . كـما إن مجلـس الإدارة القـوي يـشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقـوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة .

ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقـف الـذي يؤهلهـا للعمـل لمـصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهـداف الاجتماعيـة للـشركة بعـين الاعتبـار، كـما يجـب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شـؤونها، وتقـوم باختيـار الإدارة العليـا، فـضلاً عـن الإشراف المـستمر عـلى أداء الـشركة والإفصاح عن ذلك، وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) على ضرورة أن تقاد كل شركـة من الشركات المملوكة للدولة بمجلـس إدارة فعـال، يمـارس القيـادة ويوجـه الـشركة بنزاهـة، وحكمة، ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية .

ولكي يـتمكن مجلـس الإدارة في الـشركة المملوكـة للدولـة مـن القيـام بواجباتـه في التوجيـه والمراقبة، يلجا إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعـضائه مـن غـير التنفيـذيين، أبرزهـا لجنة التدقيق، حيث حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحليـة المتخصـصة، والبـاحثين، وبخاصـة بعـد الإخفاقـات والاضـطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية .

ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التـدقيق كـأداة مـن أدوات حوكمـة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من

خلال دورها في إعداد التقارير المالية، وإشرافها على وظيفة التـدقيق الـداخلي في الـشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخـارجي وزيـادة اسـتقلاليتها، فـضلا عـن دورهـا في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات . لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعـد الانهيـارات المالية لبعض الشركات الكبير كما تم ذكـره . ففـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة تـم إصـدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002، الذي ألـزم جميـع الـشركات بتـشكيل لجنـة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المـستقبل، وذلـك مـن خلال دورها في عملية إعداد القـوائم الماليـة وكـذلك في زيـادة اسـتقلالية كـل مـن المـدقق الداخلي والخارجي .

أما في المملكة المتحدة فقد صدر عددا مـن التوصـيات بتـشكيل هـذه اللجنـة، مـن أبرزهـا تقرير Smith Report في سنة 2003، الذي تضمن العديد من التوصـيات الخاصـة بـدور، ومسؤوليات لجنـة التـدقيق وكيفيـة الإفـصاح عـن هـذه المـسؤوليات في التقـارير الـسنوية للشركات. وتجدر الإشارة إلى انه هناك العديد من الدول الأخرى، مثل كندا، وفرنسا، وألمانيا، وماليزيا وسنغافوره قد ظهر فيها مفهـوم هـذه اللجنـة منـذ سـنوات عديـدة، وتطـور هـذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات، والمقترحات لحل المـشكلات التـي تواجههـا هـذه اللجنة في الواقع العملي، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامـة من أدوات حوكمة الشركات .

وعن تشكيل لجنة التـدقيق في الـشركات المملوكـة للدولـة، فإنهـا عـلى وفـق المعلومـات التـي توفرت للباحث قد ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنـوب أفريقيا في سنة 1994، وتلا ذلك صـدور العديـد مـن التوصيات لتـأليف مثـل هـذه اللجنـة في

العديد من الدول . وقبل التطرق إلى أهمية هذه اللجنة، والواجبات التي تقوم بها، لابد من الإشارة إلى المقصود بها .

ونظراً لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة، سوف يكتفي الباحث بإيراد تعريفين احدهما لإحدى الهيئات المهنية، والآخر لأحد الباحثين . لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيأة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA) بأنها لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة . والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة . كما عرفها (ميخائيل) بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقا للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة .

ويتضح للباحث من خلال التعاريف السابقة انه يتم تعريف هذه اللجنة في ضوء عضويتها، ومسؤولياتها، وإنها تتميز بأنها منبثقة عن مجلس الادارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية، والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية، ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي، والخارجي، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة .

وظائف وواجبات (مسؤوليات) لجنة التدقيق

إن إحدى أهم مسؤوليات لجنة التدقيق هي التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة على ارض الواقع، والذي يتم من خلال مجموعة من الآليات، كما إن وجود نظام رقابة داخلية يعد من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة، ويتمثل الدور الرئيسي للجنة التدقيق فيما يتصل بهذا النظام بالتحقيق من كفايته، وفاعلية تنفيذه وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة، والتي من شانها تفعيل النظام وتطويره، بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح بكفاية عالية وتكلفة معقولة . وتقترح PSCGT الوظائف التالية للجنة التدقيق :

1- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة .

2- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات، أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق .

3- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها .

4- المناقشة مع المدققين الخارجيين، والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة، وإدارة المخاطر فيها .

5- التوصية بتعيين، ومكافأة، وإعفاء المدقق الخارجي .

6- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي، ومراجعة التقارير التي تقدمها، والنتائج التي تتوصل إليها، وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة .

7- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة .

لجنة المكافآت

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات، والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية .

وظائف لجنة المكافآت وواجباتها

تتركز وظائف لجنة المكافآت، وواجباتها في تحديد الرواتب، والمكافآت، والمزايا الخاصة بالإدارة العليا، لذا فان Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي:

1- وضع سياسات لمزايا الإدارة، ومراجعتها باستمرار .

2- تحديد المكافآت، والمزايا الأخرى للإدارة العليا، و مراجعتها، والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها .

3- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا، ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.

4- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا .

لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم، وخبراتهم مع المهارات، والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة، وبقية الموظفين فقد وضعت PSCGT لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات هي :

1- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة، وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات، والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة، والموظفين المطلوبين .

2- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين .

3- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار .

4- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.

5- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من الشركة .

2- آليات الحوكمة في التدقيق الداخلي :

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة . حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي .

وفي هذا السياق يرى Archambeault إن كل من التدقيق الداخلي، والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة، ونزاهة التقارير المالية، ومنع، واكتشاف حالات الغش والتزوير .

وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة. فقد أكدت لجنة كادبيريCadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير، ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها . وفي هذا الاتجاه يؤكد Cohen et al على انه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة . يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.

3- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي :

أ - منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات . ويؤكد

على هذه الأهمية كـل مـن (Hess and Impavido)، وذلـك بقـولهم إذا لم تقـم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنهـا سـوف تفـشل في منافـسة الـشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس .

إذن إن منافسة سوق المنتجـات (أو الخـدمات) تهـذب سـلوك الإدارة، وبخاصـة إذا كانـت هناك سوق فعالة للعمـل الإداري Labor Market لـلإدارة العليـا، وهـذا يعنـي إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تـأثير سـيئ عـلى مـستقبل المـدير وأعـضاء مجلـس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشـغال مواقـع المـسؤولية مـن أعضاء مجلس إدارة، أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركـاتهم إلى الإفـلاس أو التـصفية .

ب - الاندماجات والاكتسابات Mergers and Acquisitions :

مما لاشك فيه إن الاندماجات، والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلـة في قطـاع الشركات في أنحـاء العـالم . ويـشير كـل مـن (John and Kedia) إلى وجـود العديـد مـن الأدبيات، والأدلة التي تدعم وجهة النظر التـي تـرى إن الاكتـساب آليـة مهمـة مـن آليـات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن الـسيطرة عـلى سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا مـا يـتم الاسـتغناء عـن خـدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج .

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى إن الحكومة الصينية عـلى سـبيل المثـال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدراً من الاستقلالية في اتخـاذ القرارات، ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولـة بحاجـة إلى أن تتأكـد مـن عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات. ويرى الباحث إن آلية الاكتساب ليس لها تأثيرا على الشركات المملوكـة للدولـة، وذلـك لأنهـا

يمكن أن تحصل في الشركات المساهمة الخاصة، وهي ليست موضوع الدراسة . أما الاندماج فقد نص عليه قانون الشركات العامة، إلا انه على حد علم الباحث لم يتم تفعيل هذه الآلية.

ج - التدقيق الخارجي External Auditing: يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط . ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في أختيار المدقق الخارجي، والاستمرار في تكليفه، ويرى Abbot and Parker إن لجان التدقيق المستقلة، والنشيطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء، والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.

ويمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة، والنزاهة، وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام .

ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية Institute of Internal Auditiors (IIA) على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصر Insight، والحكمة Foresight ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله، ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي .

أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات، والنتائج . وأخيراً تحدد الحكمة الاتجاهات، والتحديات التي تواجهها الشركة .

ولانجاز كل دور من هذه الأدوار يـستخدم المـدققون الخـارجيون التـدقيق المـالي، وتـدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية .

وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيميـة عـلى ضرورة اخـذ وظيفـة التـدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي، فعلى سبيل المثال تطلب معيار التـدقيق SAS No. 65 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المـدقق الخـارجي أن يأخـذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعمليـة التـدقيق، أمـا معيـار التـدقيق SAS No.78 فقد عرف وظيفة التدقيق الـداخلي كمـصدر للمراقبـة يجـب عـلى المـدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة .

د - التشريع والقوانين :غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفـاعلات التـي تجـري بـين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة . لقد أثرت بعض التشريعات عـلى الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم .

فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة عـلى الـشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقويـة إشراف لجنـة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب مـن المـدير التنفيـذي (CEO) ومـدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية، وعلى نظـام الرقابـة الداخليـة، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق، وتحديـد قـدرة المـسؤولين في الشركة على المصادقة على المعـاملات التـي تخـصهم في الـشركة، والتـي قـد تكـون مـضرة بمصالح المالكين، وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة .

كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق، وفي العراق، فقد نظم قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1977 شؤون الشركات المملوكة للدولة من حيث التأسيس، والإدارة، والتصفية، وكذلك أخضعها لرقابة ديوان الرقابة المالية .

هـ - آليات حوكمة خارجية أخرى Another Corporate Governance Mechanisms:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة . ويذكر Cohen et al. إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية .

فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطاً هائلة على الحكومات والدول، من اجل محاربة الفساد المالي، والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من اجل تحسين النظم المالية، والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها .

ويرى الباحث انه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها، فان تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة . إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة، وإنها تتفاعل فبما بينها ضمن إطار الحوكمة، مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا . وان لهذا التفاعل تأثيراً كبيراً في الحد من حالات الفساد المالي، والإداري .

الفصل السادس

نماذج من حوكمة الشركات في بعض أنحاء العالم

تمهيد

على الرغم من أن النموذج الأمريكي لحوكمة الشركات هو الأكثر شهرة، هناك تباين كبير في نماذج إدارة الشركات في جميع أنحاء العالم، هياكل مساهمة intricated من keiretsu ليالي في اليابان، والوجود المكثف للبنوك في أسهم الشركات الألمانية وchaebol في كوريا الجنوبية، وغيرها الكثير من الأمثلة على الترتيبات التي تحاول أن تستجيب لتحديات إدارة الشركات نفسها كما هو الحال في الولايات المتحدة.

حيث في الولايات المتحدة، فإن المشكلة الرئيسة تكمن في تضارب في المصالح بين منتشرة على نطاق واسع من المساهمين والمديرين القوية في أوروبا، والمشكلة الرئيسة هي أن ملكية التصويت محكم من قبل الأسر التي عقدت من خلال ملكية الأسهم، والهرمية المزدوجة (التصويت، وليس له حق التصويت)، هذا يمكن ان يؤدي إلى "التعامل الذاتي"، حيث أسر السيطرة لصالح الشركات التابعة التي لديهم أعلى حقوق التدفق النقدي.

نموذج الحوكمة (الأنجلو أمريكي)

هناك العديد من النماذج المختلفة لإدارة الشركات في جميع أنحاء العالم، هذه تختلف وفقاً لمجموعة متنوعة من الرأسمالية التي هي جزء لا يتجزأ . والنموذج الليبرالي الذي هو شائع في البلدان الأنجلو أمريكية يميل إلى إعطاء الأولوية لمصالح المساهمين .

ونموذج منسقة أن يجد المرء في أوروبا القارية، واليابان تعترف أيضاً على مصالح العمال، والمديرين، والموردين، والعملاء، والمجتمع، كل نموذج لديها ميزة تنافسية متميزة.

والنموذج الليبرالي للحوكمة الشركات تشجع الابتكار الجذري والمنافسة مـن حيـث التكلفـة، في حين أن النموذج المنسق لحوكمة الشركات يسهل الابتكـار، والمنافـسة المتزايـدة الجـودة، ومع ذلك، هناك اختلافات هامة بين نهج الولايات المتحدة مـؤخراً لقـضايا الحكـم وبـين مـا حدث في المملكة المتحدة، ففي الولايات المتحدة، وهي شركة تخضع لمجلـس الإدارة، والـذي لديه القدرة على اختيار موظف تنفيذي، والذي يعرف عادة المسؤول التنفيذي.

أن الرئيس التنفيذي لسلطة واسعة لإدارة الشركة على أساس يـومي، لكنـه يحتـاج للحـصول على موافقة المجلس لاتخاذ إجراءات رئيـسة معينـة، مثـل اسـتئجار حالتـه المرؤوسـين عـلى الفور، في جمع الأموال، والحصول على شركة أخرى، والتوسعات الرأسمالية الكبرى، أو غيرهـا من مشاريع مكلفة.

ومن المهام الأخرى للمجلس ويمكن أن تـشمل وضـع الـسياسات وصـنع القـرار، ورصـد أداء الإدارة، أو السيطرة على الشركات.

ومجلس الإدارة هو تحديد أبعاده من قبل، ومسؤولة أمام المساهمين ليـالي، ولكـن اللائحـة ليالي العديد من الشركات تجعل من الصعب للجميع، ولكن أكبر المساهمين أن يكون له أي تأثير على تركيبة المجلس عـادة، عـلى المـساهمين مـن الأفـراد لا عرضـت اختيـار المرشـحين للمجلس أن يختار من بينها، بل هـي مجـرد طلـب بالموافقـة الروتينيـة للمرشـحين لمجلـس الجلوس. حافز مناوئ ليالي عمت العديد من مجالس إدارات الشركات في العالم المتقدم، مع أعضاء المجلس يدينون بالولاء لرئيس السلطة التنفيذية في تصرفاتها كانت معـدة لـلاشراف . بشكل متكرر، وأعضاء مجـالس الإدارة، وكبـار المـديرين التنفيـذيين مـن الـشركات الأخـرى، والتي بعضها .

القواعد والمبادئ التوجيهية

مبادئ حوكمة الشركات وقوانين وضعت في بلدان مختلفة، وصدر من البورصات والشركات والمستثمرين من المؤسسات، أو الجمعيات (معاهد) من المديرين، وبدعم من الحكومات والمنظمات الدولية . كقاعدة عامة، والامتثال لهذه التوصيات الحكم لا يجيزه القانون، على الرغم من الرموز المرتبطة متطلبات سوق الأوراق المالية القائمة قد يكون له أثر القسرية.

فعلى سبيل المثال، الشركات المدرجة في سوق لندن وتورنتو للأوراق المالية رسمياً ضرورة عدم اتباع توصيات لقوانينها الوطنية الخاصة بها . ومع ذلك، فإنها يجب أن تكشف عما إذا كانت متابعة التوصيات الواردة في تلك الوثائق، وحيثما لا، ينبغي أن تقدم توضيحات بشأن الممارسات المتباينة . متطلبات الإفصاح، وهذه ممارسة ضغوط كبيرة على الشركات المدرجة في البورصة من أجل الامتثال.

ففي الولايات المتحدة، والشركات هي في المقام الأول التي تنظمها الدولة التي كانت تضم على الرغم من أنها هي أيضاً التي تنظمها الحكومة الاتحادية، وإذا كان هم الجمهور، من قبل البورصة . أكبر عدد من الشركات التي تأسست في ديلاوير، بما في ذلك أكثر من نصف ال 500. هذا ومن المقرر أن ولاية ديلاوير في الأعمال التجارية عموماً الشركات الصديقة للبيئة قانونية وجود محكمة الولاية مخصص فقط للقضايا التجارية (محكمة ولاية ديلاوير في السفارة).

ومعظم الدول قانون الشركات تتبع عموما رابطة المحامين الأمريكية للقانون النموذجي للأعمال التجارية، بينما ديلاوير لا يتبع القانون، فإنها لا تزال تعتبر أحكامها ديلاوير، والعديد من القضاة البارزين، بما في ذلك ولاية ديلاوير السابق رئيس المحكمة العليا القاضي E. نورمان Veasey، المشاركة في لجان أبا.

كما أن إحدى المسائل التي أثيرت منذ قرار ديزني في عـام 2005 هـي الدرجـة التـي شركـات إدارة مسؤولياتها الحكم، وبعبارة أخرى، هل هم مجرد محاولة ليحل محل العتبة القانونية، أو ينبغي لها أن تضع مبادئ توجيهية الحكم أن تصعد إلى مستوى أفضل الممارسات.

وعلى سبيل المثـال، المبـادئ التوجيهيـة الـصادرة عـن جمعيـات الإدارة، ومـديري الـشركات والشركات الفردية تميل إلى أن تكون طوعية كليا. على سبيل المثال، وجنرال موتورز المجلـس تعكس المبادئ التوجيهية للجهود الشركة لتحسين القدرة على الحكم بمفرده، وهذه الوثائق، ومع ذلك، قد يكون له أثر مضاعف على نطاق أوسع، مما دفع شركات أخرى لاعتماد وثائق مماثلة، ومعايير لأفضل الممارسات.

واحـدة مـن المبـادئ التوجيهيـة الأكـثر نفـوذا تـم في عـام 1999م منظمـة التعـاون، والتنمية مبادئ حوكمة الشركات، لقـد كـان هـذا المعـدل في عـام 2004م منظمـة التعـاون، والتنمية ما زال مؤيداً للمبادئ حوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم.

بناء على أعـمال منظمـة التعـاون، والتنميـة، وغيرهـا مـن المـنظمات الدوليـة، والجمعيـات والقطاع الخاص أكثر من 20 من رمـوز وطنيـة لحوكمـة الـشركات، والأمـم المتحـدة الفريـق العامل الحكومي الدولي المعني بالمعايير الدولية للمحاسبة، والإبلاغ أنتجت إرشادات طوعية بشأن الممارسات الجيدة في حوكمة الشركات الإفصاح، هذا المتفق عليها دوليا مـؤشر يتكـون من أكثر من البنود الخمسين الكشف متميزة عبر خمس فئات عريضة هي :

1. هيكل الملكية وممارسة الحقوق السيطرة.
2. مسؤولية الشركات والامتثال:
3. مجلس الإدارة والهيكل الإداري وعملية.
4. المالية والشفافية والإفصاح عن المعلومات.

5. المراجعة.

أن مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة هو مجلس الأعمال التجارية العالمي لم تفعل عمل حول حوكمة الشركات، لا سيما على المساءلة والإبلاغ، في عام 2004م، وخلق أداة إدارة العدد، التحديات الاستراتيجية للأعمال التجارية في استخدام الرموز ومسؤولية الشركات، والمعايير والأطر. هذه الوثيقة تهدف إلى توفير معلومات عامة مبكرة "شوت" للمناظر الطبيعية ومنظور من الجمعيات think-tank/professional على رموز رئيسية قليلة، والمعايير، والأطر ذات الصلة بجدول أعمال الاستدامة.

هياكل الملكية

أن هياكل ملكية يشير إلى أنماط مختلفة من المساهمين، والتي يبدو أن إعداد فيما يخص مجموعة معينة من الشركات، وإنما هي أداة تستخدم بشكل متكرر من قبل راسمي السياسات، والباحثين في تحليلاتهم لحوكمة الشركات داخل أي بلد، أو مجموعة من رجال الاعمال.

وعموماً هياكل الملكية يتم تحديدها عن طريق استخدام بعض التدابير يمكن ملاحظتها من تركيز ملكية (أي نسب تركيز)، ثم رسم تخطيطي يظهر في التمثيل البصري، والفكرة الكامنة وراء مفهوم هياكل الملكية هو أن نكون قادرين على فهم الطريقة التي تتفاعل مع حملة الأسهم، والشركات، كلما كان ذلك ممكنا، لتحديد المالك النهائي لمجموعة معينة من الشركات، بعض الأمثلة على هياكل الملكية، وتشمل الأهرامات والحيازات العابرة للسهم، وخواتم، والشبكات.

حوكمة الشركات وأداء الشركات

في المستثمر العالمي استطلاع الرأي من أكثر من 200 من المستثمرين مـن المؤسسات الأولى التي أجريت عـام 2000، وتحـديثها في العـام 2002، شركـة مـاكينزي وجـدت أن 80 ٪ مـن المستطلعين أن دفع علاوة للشركات ذات الحكم الجيد، انها حددت شركة محكومة بطريقـة جيدة واحدة التي كانت في معظمها خارج مديري الجانب، الذي لم يكن له علاقـات الإدارة، وتعهـدت تقيـيم رسـمي لمـديريها، وكـان يـستجيب لالمـستثمرين طلبـات الحـصول عـلى معلومات بشأن قضايا الحكـم . حجـم الأقـساط متنوعـة مـن الـسوق، مـن 11 ٪ للـشركات الكندية لحوالي 40 ٪ بالنسبة للشركات، حيث كان على خلفية تنظيمية معينـة لا يقـل عـن (تلك الموجودة في المغرب، مصر، وروسيا).

وهناك دراسات أخرى ربطت بين تصورات واسـعة مـن نوعيـة متفوقـة عـلى الـشركات أداء سعر السهم، في دراسة لمدة خمس سنوات العوائد المتراكمة لمجلة فورتشن 'ق مـسح' الأكـثر اثارة للاعجاب في الشركات، Antunovich وآخرون.

وجدت أن تلك "الأكثر اثارة للاعجاب" كان متوسط عائـد قـدره 125 ٪، في حـين أن 'لا يقـل عـن اعجـاب' شركـات عـاد 80 ٪. في دراسـة منفـصلة بيـزنس ويـك جنـد المـستثمرين مـن المؤسـسات، والخـبراء للمـساعدة في التفريـق بـين المجـالس مـع الحكـم الـصالح، والطـالح، ووجدت أن الشركات التي لديها أعلى المراتب كان أعلى العوائد المالية.

ومن ناحية أخرى، والبحث في العلاقة بين ضوابط محددة لإدارة الشركات، وأداء الشركة كان مختلطاً، وغالباً ما تكون ضعيفة.

تركيبة المجلس

بعض الباحثين وجدوا دعما للعلاقة بين تواتر الاجتماعات، والربحيـة، آخـرون وجـود علاقـة سلبية بين نسبة المديرين الخـارجيين، وأداء الـشركات، والـبعض الآخـر لم يجـد العلاقـة بـين عضوية مجلس الخارجي والأداء، وفي الآونة الأخيرة ورقة بهجـت، والأسـود وجـدت أن أكـثر الشركات التي لديها مجالس مستقلة لا أداء أفضل من غيرها من الشركات، فمن غير المرجح أن تشكيل مجلس إدارة له تأثير مباشر على أداء الشركات.

نظم المكافآت

أن نتائج البحوث السابقة بشأن العلاقة بين أداء الشركات، والتعويض التنفيذية قـد فـشلت في العثور على علاقات ثابتة، وكبيرة بين المديرين التنفيذيين 'الأجور وأداء الشركات، انخفاض متوسط مستويات الأجـور الانحيـاز الأداء لا يعنـي بالـضرورة أن هـذا الـشكل مـن أشـكال السيطرة الحكم هو عدم الكفاءة. ليست كل الشركات تجربة نفس مستويات الصراع وكالة، والخارجية، وأجهزة الرصد الداخلي قد تكون أكثر فعالية بالنسبة لبعض من أجل الآخرين.

وبعض الباحثين وجدوا أن أكبر الرئيس التنفيذي لحوافز الأداء جاء من ملكية أسهم الـشركة، في حين أن باحثين آخرين وجدوا أن العلاقة بين ملكية الأسـهم، وأداء الـشركات يعتمـد عـلى مستوى الملكية، وتشير النتائج إلى أن الزيادات في ملكية أكثر مـن 20 ٪ إدارة سـبب لتـصبح أكثر رسوخاً، وأقل رغبة في مصلحة المساهمين فيها.

كما يجادل البعض بأن أداء الشركة بشكل إيجابي المرتبطة خطط الخيار حصة، وأن هذه الخطـط مـديري المبـاشر الطاقـات وتوسـيع آفـاقهم نحـو اتخـاذ قـرار عـلى المـدى الطويـل، ولـيس عـلى

المدى القصير، أداء الشركة.

بيد أن وجهة نظر تعرضت حوالي انتقادات كبيرة في أعقاب الفضائح الأمنية المختلفة، بما في ذلك الحلقات المتبادلة توقيت الصندوق، وبوجه خاص، ويؤرخ للمنح الخيار، كما هو موثق من جامعة أيوا الأكاديمية إريك كذب وافتراء وأفاد جيمس أرق وتشارلز Forelle من وول ستريت جورنال.

حتى قبل أن تأثير سلبي على الرأي العام، بسبب فضيحة يؤرخ لعام 2006، واستخدام الخيارات التي تواجه انتقادات مختلفة، وخاصة القوي والمستمر منذ فترة طويلة حجة المعنية التفاعل من الخيارات التنفيذية مع برامج إعادة شراء الأوراق المالية للشركات، العديد من السلطات، بما في ذلك مجلس الاحتياطى الفيدرالى الامريكى الاقتصاديين Weisbenner تحديد خيارات قد تكون استخدمت في حفل موسيقي مع اعادة شراء للاسهم بطريقة مخالفة لمصالح حملة الأسهم.

جادل بأن هؤلاء الكتاب، في جزء منه، لاعادة شراء للاسهم الشركات الأمريكية ستاندرد آند بورز 500 شركة ارتفعت بمعدل 500 مليار دولار سنويا في أواخر عام 2006 بسبب تأثير من الخيارات . خلاصة وافية من الأعمال الأكاديمية على الخيار / قضية اعادة الشراء يتم تضمينها في الدراسة فضيحة من قبل كاتب 0م Gumport صدر في عام 2006.

مزيج من التغيرات المحاسبية وقضايا الحكم خيارات أدى إلى أن تصبح وسيلة أقل شعبية من الأجر وأن 2006 تقدماً، ومختلف التطبيقات البديلة لعمليات اعادة الشراء على السطح لمواجهة هيمنة "السوق المفتوحة" عمليات اعادة الشراء نقدا باعتبارها الوسيلة المفضلة لتنفيذ خطة إعادة شراء الأسهم.

الفصل السابع

نظريات الوكالة والعلاقة المباشرة مع الحوكمة

تمهيد

نتيجة لتعارض المصالح بين الإدارة، والمالكين، وبقية أصحاب المصالح في الشركة، وعلى وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منافعه الخاصة، فإنه يتوقع أن تأتي عملية اختيار السياسة المحاسبية للشركة متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة، بصرف النظر إذا ما كانت تلك الأهداف متوافقة، أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح آخرين حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للأحداث، والعمليات من ناحية تقديم المعلومات.

لقد نشأت نظرية الوكالة، كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة، من شانها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى . لذا سيتم التطرق في هذا الموضوع إلى مفهوم نظرية الوكالة، وفروض نظرية الوكالة، ومشاكل نظرية الوكالة، وأهمية الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح.

مفهوم نظرية الوكالة

لقد أحلت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف Adam Smith عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية، والسيطرة في كتابه ثروة الأمم.

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل / الوكيل)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل، ورعاية مصالح الموكل . وعلى ذلك فانه يمكن النظر إلى الشركة على إنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين،

وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي ... الخ، وبذلك فان علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص، أو أكثر (الأصيل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لانجاز أعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات.

وتهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة (Agency Conflicts) أو تضارب المصالح بين الأصيل، والوكيل، وان هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات.

إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل، وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات، وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل، وقد أشار Mathieu إلى نظرية الوكالة بأنها توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل، والتي يكون فيها احد الأطراف (الأصيل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر الوكيل.

أما حماد فقد وصف نظرية الوكالة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود الشركات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وان عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات تخصيص الموارد، ووصف الغرض من نشاط الشركات العامة لعقود التوظيف الخاصة بها.

ويشير التميمي إلى أن الهدف الرئيس لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها، وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة، ومحاولة ربط مصالحها، بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل.

كما أن نظرية الوكالة تنطوي على بعض التكاليف للأطراف الأصلية، ويمكن أن تصنف كالآتي:

1. النفقات المانعة من قبل الوكيل.
2. نفقات الإشراف، والمتابعة من قبل الأطراف الأصلية.

3. الخسائر المتبقية.

وقد فسر Watts هذه التكاليف، إذ أن نفقات الإشراف، والمتابعة هـي تكـاليف تنفـق مـن قبل الطرف الأصلي لرقابة وسلوك العميل مثـل تكـاليف قيـاس، وملاحظـة سـلوك العميـل، وتكاليف، ومنع سياسات التعويض، ويقصد بالتكـاليف المانعـة مـن قبـل الوكيـل فهـي انـه هناك دوافع لدى الوكيل تدفعه للإنفاق لضمان ألا يقوم ببعض التصرفات.

وأخيراً حتى في ظل نفقات الإشراف، والمتابعة من قبل الوكيل ستختلف التصرفات التي يقوم بها الوكيل عن التصرفات التي سيقوم بها الطرف الأصـلي شخـصياً، إذ أن هـذا الاخـتلاف في التصرفات على الثروة هي الخسائر المتبقية.

ويتضح مما تقدم بان نظرية الوكالة تبحث في فهـم أسـباب تـضارب المـصالح، ونتائجهـا، إذ تصف نظرية الوكالة الشركة كسلسلة عقود بين الأصيل، والوكيل، يحرصـون عـلى مـصالحهم دونما اعتبار مصالح الآخرين.

وبرزت أهميـة نظريـة الوكالـة في البحـوث النظريـة للمحاسـبة الإداريـة، نظـراً لاحـتمالات التعارض بين الوكلاء، والاصلاء، مما يؤدي إلى أن أصـحاب رأس المـال (الاصـلاء) في حاجـة إلى استعمال الوسائل التي تمكنهم من مراقبة، ومتابعة مدى وفـاء الإدارة بـالتكليف المحـدد في عقد الوكالة.

وهـذا أدى إلى المطالبـة بالتـدقيق الخـارجي للتقـارير المحاسـبية الدوريـة، وتـصميم نظـام الحوافز الإدارية، إذ انه يتم الربط بيم مصالح الإدارة، ومـصالح المـالكين وذلـك عـن طريـق حساب مكافآت الإدارة على أساس الربح المحاسبي .

وتحديد معايير ومؤشرات لقياس الأداء، بما يضمن للمالكين بان الإدارة قـد اتخـذت الأفعـال نيابة عنهم، وبما يتفق مع مصالحهم والتي من الممكن أن يتخذوها بوصفهم متخـذي قـرار،

ومن المعايير المستعملة معدل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل المتبقي، والعائد على المبيعات، والقيمة الاقتصادية المضافة، وبطاقة الأداء المتوازن، فضلاً عن ذلك فان الإدارة ينبغي أن تهتم بمصالح أصحاب رأس المال، وبث الثقة لديهم من خلال اتخاذ بعض الإجراءات التي تعزز ثقتهم بالإدارة من خلال قيام الأخيرة بوضع الموازنات، وتحديد الحدود العليا للإنفاق، والتأمين على الممتلكات، ووضع الإجراءات السليمة لنظم الرقابة الداخلية .

فروض نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض، وهي:

أولاً: فرض كفاءة السوق:

ترتبط كفاءة السوق المالية بالأساس بالعلاقة بين القيمة السوقية للأدوات المالية، ولاسيما الأسهم العادية، والمعلومات المتاحة، ومدى انعكاس تلك المعلومات بالقيمة السوقية للأوراق المالية بشكل كامل، وسريع، وموضوعي، سواء كانت هذه المعلومات مستنبطة من القوائم المالية، أو في تحليلات أو تقارير عن أداء الشركات.
واتفق العديد من الكتاب على تعريف السوق المالية الكفوءة بأنها السوق التي تنعكس بالقيمة السوقية للأوراق المالية، المعلومات المتاحة جميعها، إذ لا يمكن لأي مشترك في السوق من تحقيق عوائد غير اعتيادية" .
وهناك مجموعة من الأبحاث تؤكد بان أسعار الأسهم تتغير بسرعة، وبشكل صحيح في ضوء ظهور معلومات جديدة، وهذا ما يطلق عليه بفرض السوق الكفوء، وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية، وبالتالي

يمكنهم إدراك اثر الطرائق المحاسبية البديلة في هذه الأرقام، وبعبارة أكثر وضوحاً أن السوق لايخدع ابدأ بمكائد المحاسبة، ويستطيع أن يدرك حقيقة أي محاولة للتضليل، ويستند فرض السوق الكفوء على:

1. أن المعلومات المحاسبية تجعل من الممكن للأسواق تحديد القيمة الاقتصادية للشركة (من خلال قيمة الأسهم).
2. أن الأسواق تساعد في توزيع كفوء للموارد الاقتصادية.

وتقسم كفاءة الأسواق إلى ثلاثة أشكال:

1. الشكل شبه القوي لكفاءة السوق المالية:

يشير الشكل شبه القوي من الكفاءة إلى أن الأسعار السوقية للورقة المالية تعكس المعلومات التاريخية المتاحة، وكذلك المعلومات الجديدة، وتحتوي المعلومات جميع السياسات المالية للشركة والإعلان عن الأرباح وعن التغيير في الطرائق المحاسبية، وغيرها من المعلومات المتاحة للمشتركين في السوق جميعاً، فضلاً عن المعلومات التاريخية، لذا فان الشكل شبه القوي يحتوي المعلومات الخاصة بالشكل الضعيف لكفاءة السوق.

أن المضامين الرئيسة لكفاءة السوق المالية بالشكل شبه القوي هو عدم إمكانية تحقيق المشاركين في السوق عوائد اعتيادية بالاعتماد على تحليل المعلومات العامة، أو بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، وعند حصول تباطؤ في تعديل أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية) للإعلان عن المعلومات الجديدة يمكن الاستفادة من هذا التباطؤ من قبل قسم من المشتركين لتحقيق عوائد غير اعتيادية من بيع أو شراء الأسهم العادية بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، مما يشير إلى عدم كفاءة السوق المالية بشكل كامل للشكل شبه القوي.

2. **الشكل الضعيف لكفاءة السوق المالية:**

بموجب هذا الشكل فان أسعار الأسهم تعكس المعلومات التاريخية ذات العلاقة بالورقة المالية، وحجم التداول جميعها، والفائدة قصيرة الأجل بجانب متغيرات أخرى، لذا لا يمكن للمستثمرين في السوق من تحقيق عوائد إضافية طبقا لمعلومات الأسعار أو العوائد التاريخية، وعليه فان أدوات التحليل التقني (Technical Analysis) للتنبؤ بأسعار الأدوات المالية لا تفضي إلى نتائج بشان التوقعات لتحركات أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية).

3. **الشكل القوي لكفاءة السوق المالية:**

بموجب هذا الشكل الكفوء فان أسعار الأوراق المالية تعكس المعلومات المالية جميعها، والمعلومات الخاصة، وبالتالي فان أسواق الأوراق المالية تستجيب بسرعة، وبدقة للمعلومات المتوفرة والمتاحة للمتعاملين في السوق أول بأول، وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية، أو الاستعانة بالمحللين الماليين، ومن ثم يمكنهم إدراك اثر الطرائق المحاسبية البديلة في تلك الأرقام، وبالتالي يستطيعون ترجمة الأرقام الواردة في القوائم المالية بافتراض استعمال طرائق محاسبية بديلة .

ثانياً: فرض التصرف الرشيد:

تشير نظرية الوكالة إلى انه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة . إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الاصلاء)، بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على

المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل اجر إضافي، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة .

ثالثاً: فرض اختلاف الافضليات لأطراف العلاقة:

أن هناك اختلاف بين أهداف وافضليات كلاً من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول (الأصيل) إلى الحصول على اكبر قدر ممكن من جهة وعمل من قبل الوكيل مقابل اجر معقول، فان الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على اكبر قدر من المكافآت، والحوافز مع بذل جهد اقل.

رابعاً: فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر:

أن لكل من الأصيل والوكيل موقف تجاه المخاطرة فبينما يعد الأصيل محايداً للمخاطرة، فالوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، ولذلك فان كلاً منهم يحتفظ بتقويم احتمالي غير متماثل تجاه التصرفات التي يفوض بها الطرف الأول (الأصيل) الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها . ويعني ذلك انه يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة أو جزء منها لكي لايؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب المصالح، وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة .

خامساً: فرض عدم تماثل المعلومات:

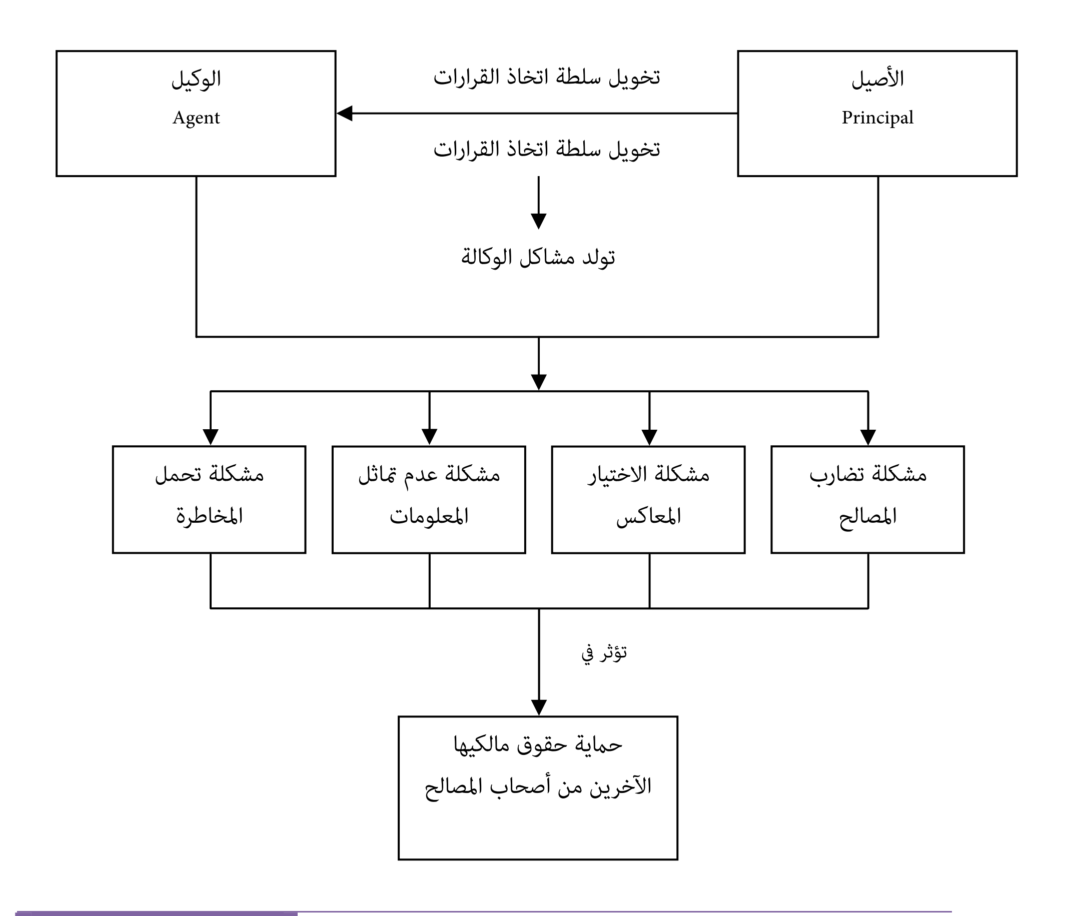
تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة ،وان أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك، ويحدث أحياناً هذا أما بسبب

الاختلاف في أهداف، ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية، حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه الملومات، ويخفي البعض الآخر .

مشاكل نظرية الوكالة

تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها، وهـما كـلاً مـن الاصلاء (المالكين) والوكلاء (المدراء)، وتهـدف نظريـة الوكالـة إلى صـياغة العلاقـة بـين هـذه المجاميع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظـيم ثـروة المـالكين . ومـن خـلال هـذه العلاقة تنشا العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة، والشكل الآتي يوضح ذلك:

مشاكل نظرية الوكالة



كما يتضح من الشكل السابق أن مشاكل الوكالة تبدو واضحة، إذ من خلال علاقة الوكيل مع الأصيل سوف تنشا علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ مشاكل عدة سببها:

1. عدم معرفة الأسلوب، أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة كافة.
2. أن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة، أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الأصيل.

وسيتم التركيز في هذا البحث على مشكلة تضارب المصالح كونها تظهر نتيجة العلاقة المتداخلة بين كل من الأصيل، والوكيل.

مشكلة تضارب المصالح

أن كلاً من الأصيل والوكيل شخصا يتميز بالتصرف الرشيد، ويقصد بذلك أن كلاً منهم يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما , فالمالكون سوف يعملون من اجل تعظيم ثروتهم، وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في الشركة بواسطة المدراء.

أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم)، وكذلك بعدم بذل الجهد، أو ما تسمى بوقت الراحة Leisure، ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين.

فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من الشركة، وهي احد الدوافع والمؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية، أو مصالح

مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية، وأيضاً غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر .

وكما هو معروف، أن الإدارة تسعى إلى تعظيم مصالحها الذاتية، إذ فضلاً عن العائد المتوقع الحصول عليه، فالمدراء يكونون مهتمون بوقت الراحة والذي يعرف بوصفه حالة معاكسة للجهد، فالجهد يزيد العائد المتوقع للشركة عكس وقت الراحة الذي يخفض من العائد المتوقع، إذ أن المدراء الذين يعملون بشكل جدي يضحون بوقت الراحة مقابل زيادة قيمة الشركة. فوقت الراحة الذي يعامل مفهوماً عاماً، لايمثل فقط عدم بذل الجهد، بل يشمل أيضاً استهلاك المدير للمزايا (Perquisties) أو المنافع ذات العلاقة بالوظيفة.

ومن أمثلة المزايا التنقل بالدرجة الأولى، والسكن في الفنادق الممتازة عن الإيفاد، واستعمال سيارات الشركة للأغراض الشخصية، وغيرها، ويمكن القول أن هذه المزايا المستهلكة تحرف رأس المال بعيدا عن الاستثمارات في الشركة.

فالمالكون يؤجرون المدراء أي يشترون وقت المدراء، والمدراء يقسمون، وقتهم بين وقت الإنتاج ووقت الراحة، كما يعرض المالكون رأس المال، والمدراء يوزعونه بين الاستثمارات المنتجة، والمزايا الشخصية، وهذا سيولد التضارب باعتبار أن وقت الراحة، واستهلاك المزايا الشخصية سيخفض ثروة المالكين، لذلك ركزت أدبيات الوكالة على وضع مداخل متعددة لكي يزيد المدراء من استهلاك وقت الراحة مقابل بذل الجهد، ويخفضون المزايا المستهلكة (Mitigated)، التي من ضمنها تصميم حوافز المدراء وهنا الكلام لاينصب على السرقة غير القانونية، إذ أنها تخضع للرقابة القانونية، أو التدقيق الخارجي، لكن الاهتمام هنا يكون منصباً على السرقة الأكثر براعة للوقت (عندما المدير لايعمل أو يجتهد عندما يفترض به

ذلك)، وللرأسمال (عندما المدير ينفق مالاً أكثر من الضروري لانجاز الواجبات الإدارية المناطة به).

ويرى الباحثان أن ليس كل المدراء لا يبذلون الجهد، ولكن بعضهم لديهم الحافز لذلك، وأكثر من ذلك حتى لو وجد التضارب بالمصالح، فهذا لايعني غياب المصلحة المشتركة بين الطرفين، لأنهم يدركون في النهاية أن مصالحهم تتوقف إلى حد كبير على بقاء التنظيم، واستمراره، ومع ذلك فان بعض الباحثين في انموذجات الوكالة بينوا أن أدبيات الوكالة تشمل الغش، والسرقة.

وهذا لايعني أن أكثر المدراء هم سارقون، بل في بعض الأحيان هم حريصين على الشركة أكثر من المالكين . حتى في حال افتراض أن المدراء سيتهربون من واجباتهم المحددة، أو سينفقون أموال أكثر مما يجب على استهلاكهم الشخصي، فانه يمكن ملاحظة وفرض قواعد لهذا السلوك، فمثلاً عن طريق الرقابة يمكن السيطرة على أفعال المدراء، وتحديد فيما إذا هم يعملون وفقاً لشروط العقد أم لا، وخاصة عندما تكون هذه الشروط محددة، وواضحة، عندئذ ستكون إجراءات الرقابة يسيرة، لأنه يمكن بشكل أو بآخر قياس المخرجات.

إذ بين Frederick Taylor أنه بالإمكان فحص الأداء للواجبات اليدوية بمقدار العمل المنجز، كما أن المنشاة يمكن أن تعمل بشكل أفضل إذا طبقت طرائق، وقواعد العمل المنطقية، ومع ذلك فانه إذا كانت الوظيفة معقدة أكثر فان قياس المخرجات ربما لا يكون واقعياً بسبب الإمكانية لبعض المتغيرات التي تتخلل بين المدخلات، والمخرجات .

أن عدم بذل الجهد المطلوب يولد ما يسمى بمشكلة التهرب (Shirking Problem)، ويرى الباحثان انه على الرغم من أدبيات الوكالة قد ركزت على مشكلة التهرب، إلا أنها لاتعتبر حاسمة في تضارب مصالح المالك والمدير، إذ أن تطور نظم المعلومات، والتكنولوجيا لانجاز الوظائف بشكل ناجح يتطلب من المدير مهارات إضافية، ومغادرة مكتبه المريح لغرض

الوقوف على مواقع التشغيل المختلفة، والى صرف جزء مهم من وقته في الأوضاع التي تمكنه من جمع المعلومات الملائمة عن السوق، والتكنولوجيا، والمنافسين.

وفي هذه الحالة التهرب لايكون عدم استثمار الوقت بل كيفية استغلال الفرص، واستغلال وتطوير طرائق الحصول على المعلومات الكافية ليكون المدير ناجحا في وظيفته، حيث مبرره للنتائج الرديئة يكون على أساس انه عمل ما بوسعه،وان النتائج السيئة التي حدثت هي خارجة عن سيطرته.

أن سعي أطراف الوكالة (المالك والمدير) وراء تعظيم مصالحهم الشخصية، ومن ثم من المتوقع أن يقوم بتصرفات تؤثر سلبياً في مصلحة الطرف الآخر، ومن ثم في قيمة المنشاة، واستمرارها، وهذا ما وضحه Watts and Zimmerman بان "كل طرف يعترف أن رفاهيته الشخصية تعتمد على ديمومة، واستمرار المنشاة، ولكن بنفس الوقت له الحافز لاتخاذ الأفعال التي تخفض قيمة المنشاة، وفرصة الاستمرار.

مدى أهمية الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح

لقد وضعت العديد من الدول والمنظمات قواعد لتجنب تضارب المصالح، كأحد المبادئ الأساسية للحوكمة، وذلك لحماية مصالح الأطراف ذات العلاقة مع الشركة . إذ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي، والتنمية قواعد تجنب تضارب المصالح ضمن مبادئها إذ أشارت إلى:

1. لقد ثار القلق بشان ما ظهر من دلائل على أن تضارب المصالح غالباً ما ينشأ، وقد يؤثر في الرأي، وطريقة الحكم على الأمور، وقد يكون هذا هو الحال عندما يكون من يقدم المشورة يسعى أيضاً إلى تقديم خدمات أخرى إلى الشركة المعنية، أو حينما تكون له أيضاً

مصلحة مادية مباشرة في الشركة، وهذا الاهتمام يحدد بعداً شديد الصلة بين الإفصاح، والشفافية التي تستهدف المعايير المهنية لمحللي سوق الأوراق المالية، ووكالات التصنيف العالمية، وبنوك الاستثمارات، وغيرها.

2. ينبغي استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال يتناول، ويشجع على تقديم التحليلات، أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسرة، ووكالات التقييم، والتصنيف، وغيرهما، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل، أو ما يقدمونه من مشورة.

3. فضلاً عن طلب مراجعين مستقلين أكفاء، وتسهيل إيصال المعلومات في الوقت المناسب، فان عدداً من الدول قد اتخذت خطوات لضمان نزاهة هذه المهن، ونواحي النشاط التي تستعمل كموصل للتحليل، والنصائح إلى السوق، وهذه الوسائط إذا ما كانت تتعامل بحرية بعيداً عن التناقضات مع النزاهة، فأنها يمكن أن تلعب دوراً هاماً في توفير حوافز للشركات، ومجالس إدارتها لإتباع ممارسات جيدة للحوكمة.

4. تشير التجارب في نواحي أخرى إلى أن الحل الأفضل، هو طلب الإفصاح التام عن التضارب الذي يحدث في المصالح، والكيفية التي تختارها الشركة للتعامل معه، أما ماهو مهم فهو الإفصاح عن الكيفية التي تضع فيها الشركة هيكل الحوافز للعاملين بها حتى تلغي احتمالات التضارب في المصالح .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: مفاهيم- مبادئ- تجارب، الدار الجامعية، مصر، 2005.

- واثق علي الموسوي، حوكمة الشركات (بين المفهوم والآليات). دار الأيام للنشر والتوزيع، الجزء الأول، 2019.

- محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، بحث مقدم إلى مؤتمر عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، 2012.

- علاء فرحان طالب, ايمان شيحان المشهداني, الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان- الأردن, 2011

- حماد، طارق عبد العال، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.

- حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات، الدار الجامعية، مصر، 2007.

- هاشم رمضان الجزائري، حسين عبد القادر معروف، (ماهية حوكمة الشركات)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة،2009، المجلد السابع، العدد 25 .

- أبو حفص رواني، مهدي شرقي، الإصلاحات في مجال حوكمة الشركات كأداة لتحسين أخلاقيات الأعمال تجربة بعض الدول، ملتقى وطني حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، 2009.

- إبراهيم، محمد عبد الفتاح، "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول تحت شعار التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

- محمد جميل حبوش, مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات, رسالة ماجستير, كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل, غزة, 2007.

- يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

- يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

- المعتصم بالله الغرياني، حوكمة شركات المساهمة- دراسة في الأسس الاقتصادية والقانونية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2008.

- فهد بن ناصر دهام العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض، 2003.

- أبو بكر محمد الهوش، الحكومة الالكترونية الواقع والآفاق. مجموعة النيل العربية، 2006.

- عباس بدران، الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية الى التطبيق. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 2004.

- شوقي بورقبة, الحوكمة في المصارف الإسلامية, موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي, 2009.

- العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية, بين الاقتصاد الإسلامي, العدد320, المجلد31, 2011.

- قنديلجي، عامر ابراهيم، الحكومة الالكترونية. (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2015.

- بدران، عباس، الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية الى التطبيق. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 2004.

- مساعدة، عبد المهدي، الإدارة المحلية في الأردن. معهد الإدارة العامة. عمان- الأردن، 1983.

- الشمري، صادق راشد، "الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، 2008.

- حماد، طارق عبد العال، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.

- الصلاح، محمد سليمان، " الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات "، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.

- ستاورت، جورج مودي، تكلفة الفساد، الإصلاح الاقتصادي. المجلد (21)، العدد (2)، 1999.

- يعقوب، فيحاء عبد الله ومحمد، إيمان شاكر، "دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة والخصخصة". مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العدد الخامس، 2007.

ثانياً: المراجع الأجنبية والانترنت:

-Eriksson ،Erik C.؛ Westerberg ،Mats "Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework". International Journal of Project Management, 2011.

- Antonio Diaz-Andrade, Martin Santana-Ormeño Technological modernization of Peru's public registries [electronic resource] , Hershey, PA : Idea Group Pub, 2004.

- REFORM Toolkit, , Combating Corruption A Private Sector approach , 2008.

- prepared by Boris Melnikov under the Supervision of Kim Eric Bettcher

J.Caby et G.Hirigoyen," La création de valeur de l.entreprise", 2e édition, Economica, Paris, 2001.

- Stéphan Brun, IAS/IFRS : Les normes internationales d'information financière, Gualino éditeur, Paris, 2006.

-Andreas Mitrakas , Secure E-government web services [electronic resource], Hershey PA : Idea Group Pub, 2007.

- Constant DJAMA, Fraude à l'information comptable et financière : le rôle des autorités de régulation, publié dan : la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, version 1, France, 2008.

- Bushman, Robert & others, "Financial Accounting Information, Organizational complexity & Corporate Governance Systems", Journal of Accounting & Economics, Vol 37, 2004.

- Higgins, Robert, "Analysis for Financial Management", 6th edition, McGraw – Hill, America, 2001.

- www.alwatan.com

- www.ebi.gov.eg

- www.nazaha.iq/search_web/edare/9.doc

- https://www.forbes.com/sites/danielnewman

- www.isaca.org/Certification

- www.Mises.org/journals/Scholar/Padilla6

- www.aaahq/Am2003/cpe/ethics/Forum

- http://www.arablaw.org

محتويات الكتاب